



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Plan de Comunicación Global para la empresa Arte'n3**

**Nora Corina Gangotena Páez**

**Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones  
Públicas

Quito, mayo 2013

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de Comunicación Global para la empresa Arte'n3**

Nora Corina Gangotena Páez

Gustavo Cusot, M.A.  
Director de la tesis

---

Hugo Burgos, Ph.D  
Decano del Colegio de Comunicación  
y Artes Contemporáneas

---

**Quito, mayo 2013**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Nora Corina Gangotena Páez

C. I.: 1712909330

Fecha: Quito, mayo 2013

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero que nada a Dios por haberme guiado en este camino. A mi familia Andrés, Nora, Valentina y Martín por ser la motivación de mi vida para poder emprender logros que han sido satisfactorios en mi vida. A Nicolás Almeida por ser incondicional y ser la fuerza más necesaria en mi vida.

## **Resumen**

La comunicación ha cambiado a lo largo del tiempo, comenzando por ser lo más básico de parte de un ser humano para demostrar libertad expresando necesidades. Es por esto que hoy en día a la conocida “revolución de la comunicación” ha dado paso a tener omnipresencia de información de la cual las empresas deben cuidar. A pesar de lo imposible que pueda leerse, los verdaderos dueños de las organizaciones pasaron a ser los clientes, siendo ellos quienes deciden si la empresa vive o muere. Es por esto la importancia del manejo de la información tanto dentro como fuera de ella.

### **Abstract**

Communication has changed over time, starting with the most basic part of a human being to show freedom by expressing needs. This is why today the familiar words "communication revolution" has given a way to have an omnipresence of information which companies must care. Despite, how impossible it can be read, the true owners of companies became customers as they are the ones who decide if the company lives or dies. That is why the importance of information management within and outside it.

### **Justificación**

La comunicación ha estado siempre presente pero en muchos de los casos se ha ignorado o se ha pasado por alto ya que es algo intrínseco en lo seres humanos pero básico. Es por esto que es tan esencial para los seres humanos como para las empresas de hoy en día que necesitan generar una estrategia por medio de la comunicación. Es por esto la importancia de partir bajo la explicación más básica acerca de la utilidad de esta en la vida cotidiana y hoy en día con la respecto a la globalización. Las ramas que se han desarrollado acerca de la comunicación son las que permiten diferenciarse ante las demás hoy en día.



## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Comunicación .....</b>	<b>13</b>
2.1 Comunicación Organizacional .....	19
<b>3 Identidad, Imagen y Reputación .....</b>	<b>25</b>
3.1 Identidad .....	27
3.2 Imagen .....	28
3.3 Reputación .....	31
3.4 Lovemark.....	34
<b>4 Comunicación Interna.....</b>	<b>36</b>
4.1 Auditoría De Comunicación .....	43
4.2 Comunicación Global.....	48
<b>5 Conclusiones .....</b>	<b>50</b>
<b>6 Recomendaciones.....</b>	<b>51</b>
<b>7 Análisis Auditoría de Comunicación Interna Arte'n3 .....</b>	<b>52</b>
7.1 Informe Ejecutivo .....	52
7.2 Prediagnóstico: .....	54
7.3 Estrategias y Tácticas de comunicación que utilizan con cada uno de los stakeholders.....	56
7.4 Análisis FODA:.....	59
7.5 Herramientas .....	60
7.6 Modelo de entrevista con Diana Camacho, Administradora, para la realización de pre-diagnóstico: .....	61
7.7 Conclusiones y Recomendaciones.....	61
7.8 Análisis de herramientas.....	63
7.9 Página Web oficial:.....	63
<b>8 Análisis de Auditoría de Comunicación Interna de Arte'n3 .....</b>	<b>65</b>
8.1 Sistema de Auditoría .....	65
8.1.1 Análisis .....	65
8.2 Objetivos de la auditoría de Comunicación.....	66
8.2.1 Objetivos Generales .....	66
8.2.2 Objetivos Específicos.....	66
8.3 Métodos e instrumentos o técnicas de auditoría .....	67
8.3.1 Grupo focal.....	67
8.3.2 Determinar el universo y muestra.....	67
8.3.3 Análisis de resultados .....	67
8.4 Análisis de información cualitativa .....	78
8.5 Entrevistas completas de información cualitativa .....	81
8.5.1 Identidad .....	81
8.5.2 Comunicación .....	82
8.5.3 Clima laboral.....	82
8.6 Conclusiones y determinación de problemas comunicacionales .....	83
8.7 Recomendaciones.....	84
<b>9 Propuesta de Campaña.....</b>	<b>85</b>
9.1 Objetivo General .....	85
9.2 Tema de la campaña: Colores.....	86

9.3	<b>Campaña 1: Lanzamiento de misión, visión y valores corporativos</b>	86
9.3.1	Objetivos:	86
9.4	<b>2. CAMPAÑA: Herramientas de comunicación</b>	92
9.4.1	Objetivos:	92
9.5	<b>3. CAMPAÑA: Comunicación bidireccional</b>	97
9.5.1	Objetivo:	97
9.6	<b>4. CAMPAÑA: Motivación E Integración</b>	101
9.6.1	Objetivo:	102
9.7	<b>Cronograma</b>	106
9.8	<b>Presupuesto:</b>	106
9.9	<b>Detalle de gastos</b>	107
9.10	<b>Recomendaciones</b>	107
10	<b>Propuesta de campañas globales</b>	108
10.1	Mapa de públicos:	109
10.2	Objetivos de la Investigación	111
10.3	Tácticas:	112
11	<b>PROPUESTA DE CAMPAÑA EXTERNA</b>	112
11.1	Concepto:	113
11.2	<b>1. Campaña para Colegios</b>	113
11.2.1	Objetivo General	113
11.2.2	Objetivo específico:	114
11.3	<b>2. Campaña para Empresas</b>	116
11.3.1	Objetivo específico:	117
11.4	<b>3. Campaña para Jóvenes</b>	119
11.4.1	Objetivos Específicos:	120
11.5	<b>4. Campaña para Medios de Comunicación</b>	124
11.5.1	Objetivos	124
11.6	<b>5. Campaña para la Comunidad</b>	128
11.6.1	Objetivos	128
11.7	<b>Resumen de estrategias y tácticas para cada campaña</b>	132
11.8	<b>Cronograma</b>	136
11.9	<b>Presupuesto</b>	138
12	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	140
	Ilustración 1: Las cinco olas	15
	Ilustración 3: Principales stakeholders de las empresas	21
	Ilustración 4: Clasificación de stakeholders según sus atributos	23
	Ilustración 5: Quién comunica a qué stakeholder	24
	Ilustración 6: Entorno vs. Individuo	30
	Ilustración 7: Ciclo de reputación según Ritter	33
	Ilustración 8: Eficiencia	38
	Ilustración 9: logo Arte'n3	55
	Ilustración 10: Página de Facebook	63
	Ilustración 11: Página web oficial	64
	Ilustración 12: Cuenta de Twitter	65
	Ilustración 13: Sugerencias por parte personal docente	80
	Ilustración 14: Sugerencias personal administrativo	81
	Ilustración 15: Campaña expectativa 1	87
	Ilustración 16: Implementación campaña 1	88

Ilustración 17: Implementación campaña 1.2 .....	88
Ilustración 18: Producto campaña 1 .....	90
Ilustración 19: Personaje campaña 1 .....	91
Ilustración 20: Premio campaña 1 .....	92
Ilustración 21: Expectativa campaña 2 .....	93
Ilustración 22: Implementación campaña 2 .....	94
Ilustración 23: Mailing campaña 2 .....	95
Ilustración 24: grupo de Facebook campaña 2 .....	96
Ilustración 25: Cartelera campaña 2 .....	96
Ilustración 26: Expectativa campaña 3 .....	98
Ilustración 27: Implementación campaña 3 .....	99
Ilustración 28: Calendario Campaña 3 .....	100
Ilustración 29: Implementación campaña 3 .....	100
Ilustración 30: Corcho campaña 3 .....	101
Ilustración 31: Expectativa campaña 4 .....	103
Ilustración 32: Implementación Campaña 4 .....	103
Ilustración 33: Caricatura campaña 4 .....	104
Ilustración 34: Camiseta campaña 4 .....	105
Ilustración 35: Cronograma .....	106
Ilustración 36: Presupuesto .....	107
Ilustración 37: Presupuesto detallado .....	107
Ilustración 38: Mapeo de Públicos .....	111
Ilustración 39: Expectativa Campaña Global 1 .....	114
Ilustración 40: Informativa Campaña Global 1 .....	115
Ilustración 41: "Like" Campaña Global 1 .....	116
Ilustración 42: Facebook Campaña Global 1 .....	116
Ilustración 43: Invitación Campaña Global 2 .....	118
Ilustración 44: CD Campaña Global 2 .....	119
Ilustración 45: Evento Campaña Global 2 .....	119
Ilustración 46: Expectativa Campaña Global 3 .....	121
Ilustración 47: Página Web Campaña Global 3 .....	121
Ilustración 48: Expectativa Campaña Global 3.1 .....	122
Ilustración 49: "Like" Campaña Global 3 .....	123
Ilustración 50: Flyer Campaña Global 3 .....	123
Ilustración 51: Expectativa Campaña Global 4 .....	125
Ilustración 52: Invitación Campaña Global 4 .....	126
Ilustración 53: Regalo Campaña Global 4 .....	126
Ilustración 54: Publiirreportaje Campaña Global 4 .....	127
Ilustración 55: Implementación publiirreportaje Campaña Global 4 .....	128
Ilustración 56: Expectativa Campaña Global 5 .....	129
Ilustración 57: Informativa Campaña Global 5 .....	130
Ilustración 58: Informativa Campaña Global 5 .....	131
Ilustración 59: Informativa Campaña Global 5 .....	132

Gráfico 1: Métodos de auditoría.....	46
Gráfico 2: Mapa de públicos.....	56
Gráfico 3: Mapeo de públicos con tácticas y estrategia.....	59
Gráfico 4: Análisis de herramientas de Comunicación.....	60
Gráfico 5: Herramientas de Comunicación .....	60
Gráfico 6: Determinación de universo y muestra.....	67
Gráfico 7: Conocimiento de la misión en general .....	68
Gráfico 8: Conocimiento de la misión por área .....	68
Gráfico 9: Conocimiento de misión por área 2 .....	69
Gráfico 10: Conocimiento de la visión general .....	70
Gráfico 11: Conocimiento de la visión por área .....	70
Gráfico 12: Conocimiento general de la visión .....	71
Gráfico 13: Conocimiento de visión por área.....	71
Gráfico 14: Reconocimiento de valores institucionales.....	72
Gráfico 15: Utilización de herramientas .....	73
Gráfico 16: Manera en que fluye la información.....	74
Gráfico 17: Manera en fluye la información por área .....	74
Gráfico 18: Sugerencia de herramientas de comunicación pertinentes.....	75
Gráfico 19: Sugerencia de herramientas de comunicación .....	75
Gráfico 20: Sugerencia de comunicacion por área.....	76
Gráfico 21: Calificación al jefe directo.....	77
Gráfico 22: Sugerencias a la empresa .....	78
Gráfico 23: Sugerencias a la empresa por área .....	78

Tabla 1: Resumen de Estrategias y Tácticas Campaña Global.....	136
Tabla 2: Cronograma Campaña 1 .....	136
Tabla 3: Cronograma Campaña 2 .....	137
Tabla 4: Cronograma Campaña 4 .....	137
Tabla 5: Cronograma Campaña 4 .....	137
Tabla 6: Cronograma Campaña 5 .....	138
Tabla 7: Presupuesto Campaña 1 .....	138
Tabla 8: Presupuesto Campaña 2 .....	138
Tabla 9: Presupuesto Campaña 3 .....	139
Tabla 10: Presupuesto Campaña 4.....	139
Tabla 11: Presupuesto Campaña 5.....	139
Tabla 12: Presupuesto Total.....	139

# **1 Marco Teórico**

## **1.1 Introducción**

A continuación se podrá apreciar un ámbito global de la comunicación desde la empresa como eje central con sus diferentes funciones y propuestas de comunicación que han surgido a través del tiempo.

## **1.2 Comunicación**

Partiendo bajo la idea fundamental es que la comunicación es intrínseca entre los seres humanos que en algunos casos puede pasar desapercibido; pero la verdad es que siempre es necesaria. Parte muy interesante del proceso de comunicación es que supera cualquier tipo de etnia, raza o clase social; es algo fundamental en el ser humano; está definido como parte del instinto del ser humano el comunicar algo de manera verbal tanto como no verbal, “Es, a la vez, símbolo de libertad, democracia, apertura, emancipación y consumo, en resumen, de modernidad. Hoy todo el mundo quiere comunicarse y acceder a herramientas más eficaces; todo el mundo quiere experimentar esa búsqueda del otro que es, ante todo, la comunicación” (Wolton, 2005). Pero, ¿qué es exactamente la comunicación o como se puede describir?, es un intercambio de información entre seres humanos, es decir, un intercambio, para saber que un hecho sucedió se necesita comunicar.

La revolución de la comunicación por medio de diferentes medios de comunicación radica en 1990 como dice Dominique Wolton en su artículo “Salvemos la Comunicación”, donde empieza la invención por medio del teléfono celular, donde se revela el mensaje inmediato sin importar donde se encuentre el ser humano, por este medio la información es al instante y es aquí donde el flujo de la información empieza a cambiar (Wolton, 2005).

Michael Ritter en su libro “El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y adquisiciones” habla acerca de un punto fundamental que da un giro de 360° en el proceso

que hoy en día ha ido tomando la comunicación, en donde pasa a ser un procesos fundamental de la empresa para diferenciarse ante las demás y contar acerca de los beneficios que ofrece.

“El proceso de globalización de la economía mundial y la presión de accionistas que reclaman mayores resultados ha impuesto en las grandes compañías la lógica de la eficiencia a cualquier precio. En esta apuesta por lograr un nivel óptimo de competitividad, han recurrido ala ganancia de posiciones estratégicas orientadas fundamentalmente a la búsqueda de:

- Lograr economías de escala, a partir de bienes de capital cada vez más potentes (como en el caso de la producción de las automotrices).
- Obtener eficiencias y amortización de gastos de investigación y desarrollo (como en el caso de las farmacéuticas).
- Rehuir los costos y riesgos que se asumen con la introducción de nuevos productos.
- Lograr sinergias y complementaciones (productores de equipos electrónicos y laboratorios de investigación genética).
- Obtener una presencia y acceso más rápido en nuevos mercados.” (Ritter, 2005)

La comunicación parte del proceso de globalización en el que las empresas deben darse a conocer y diferenciarse ante las demás tomando valor. Este tipo de valorización se ha ido dando con el cambio del tiempo y sobre todo en el cambio de la percepción de la industria. La tecnología y la aparición del Internet ha sido un paso agigantado. A continuación un cuadro propuesto por Michael Ritter en el que propone diferentes hechos históricos que han logrado el cambio en la forma de comunicación.



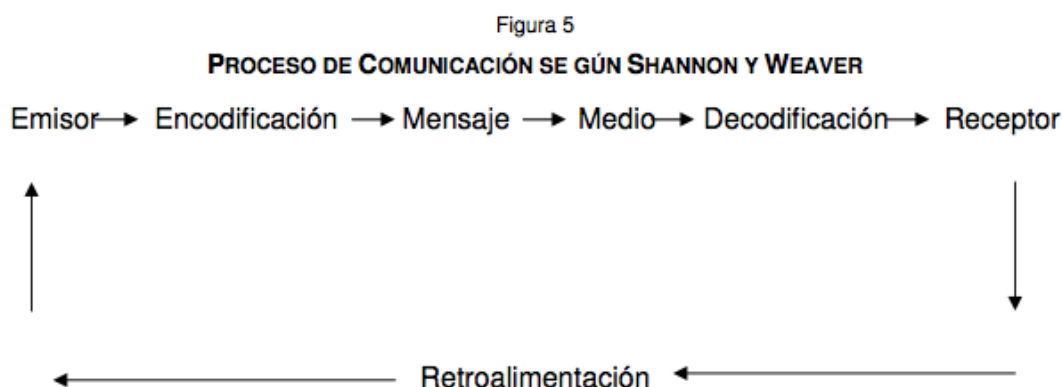
**Ilustración 1: Las cinco olas**

(Ritter, 2005).

Esta imagen es en partes como Michael Ritter propone en su texto los diferentes cambios que han ido surgiendo a lo largo de la historia en cuanto a las industrias y más interesante relacionado con la comunicación en general. En el año 1993 donde la industria da un giro muy grande es debido a la adquisición de tecnología de la información que hoy en día se la conoce mejor como la “omnipresencia de la información”; es decir que los consumidores tienen toda la información necesaria acerca de una empresa para poder saber la ética con la que trabaja. Como se puede analizar en el gráfico superior se empieza a considerar a los stakeholders debido a la globalización (Ritter, 2005).

“La revolución de la comunicación, y ésta es toda diferencia respecto a la información, es la consideración del receptor. Los otros, los receptores del mensaje, hoy están más presentes pero también son más diferentes y exigentes, con sus

múltiples identidades, estilos y vocabularios. Por ello, la comunicación conlleva un doble desafío: aceptar al otro y defender la propia identidad. En el fondo la comunicación plantea la cuestión de la relación entre el uno y el otro, entre uno y el mundo, lo que la vuelve indisociable de la sociedad abierta, de la modernidad y de la democracia. Aunque en la actualidad prevalecen la economía y las técnicas, nunca se debe perder de vista la perspectiva antropológica y ontológica de la comunicación” (Wolton, 2005).



**Ilustración 2: Proceso de Comunicación**

La comunicación va para todos los lados, que quiero decir con esto es que no solo las industrias tienen la necesidad de comunicarse, es decir que todo tipo de acción, opinión o hecho debe ser comunicado ya que si no es así será difícil que lo demás se enteren.

“Martínez y Nosnik hablan de la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 12) En el mismo texto, los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar



el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.” (Sandoval, 2010)

(Sandoval, 2010).

Proceso de comunicación en donde primero hay un emisor quien manda el mensaje por medio de un lenguaje o en codificación que es el cual codifica el mensaje es decir por medio de palabras o escrito; poner en lenguaje para que el emisor pueda comprender. El receptor lo decodifica y hace una retroalimentación o respuesta a este proceso. (Sandoval, 2005). Se puede decir que la comunicación ha tenido un proceso efectivo ya que con el mensaje enviado se ha podido lograr un cambio o una respuesta.

Existen diferentes tipos de comunicación por los cuales se pueden intercambiar gran parte de la información y determinarán el éxito en la comprensión del mensaje enviado al receptor medido por el “feedback” o retroalimentación que se emita.

- Comunicación Oral: es la manera de comunicación más usada. Es el intercambio de información por medio del discurso entre 2 o más personas. Es un sistema eficaz ya que es inmediatamente recibido por los receptores con una respuesta instantánea de retroalimentación. En una empresa puede ser uno de los métodos más efectivos de todos y al mismo tiempo un arma de doble filo ya que hay riesgo de que el mensaje o la información pueda ser transmitida por diferentes emisores y se distorsione prestándose a interpretación personal por cada uno de los receptores. (Sandoval, 2010)
- Comunicación escrita: pueden ser transmitidos por medio de correo electrónico, fax, carta, boletines, publicaciones o mensaje de texto que se

puede transmitir por medio de palabras o símbolos. Es un medio en el que la retroalimentación puede demorarse un poco más pero tiene como ventaja el que no se puede distorsionar el mensaje. Este método es el uno de los más utilizados en empresas ya que se transmite por medio de herramientas la información que se necesita transmitir a los colaboradores o públicos externos. (Sandoval, 2010)

- Comunicación No Verbal: muchos de nuestros gestos o acciones están estrechamente relacionadas con no verbal que acompaña a nuestro mensaje verbal. Estos abarcan lenguaje corporal, gestos y la distancia entre emisor y receptor. (Sandoval, 2005).

“Las empresas e instituciones tienen necesidad de una información a medida, pertinente, práctica y útil. Convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, no sólo desde la famosa máxima de “la información es poder”, sino desde la convicción de que sin ella es imposible realizar ninguna tarea mínimamente válida. La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando aumenta su papel en aquello que puede afectar a las organizaciones y cuando incide en la acertada toma de decisiones.” (Gómez, 2007). Ahora bien, la forma en que una organización se refleje hacia fuera determinará el éxito, es por esto que es imprescindible la estrategia que el Comunicador de una empresa plantee junto con el gerente o la cabeza del negocio. Es interesante poder enviar un mensaje coherente entre lo que quiere reflejar y las acciones que se llevan a cabo.

### 1.3 Comunicación Organizacional

“La Cultura Corporativa son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización. La Cultura Corporativa es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización.” (Capriotti, 2013)

La comunicación organizacional parte del principio que las empresas deben comunicar su labor gracias a la omnipresencia de la información en el que auge de la tecnología a logrado llevar a cabo. Es por esto que las empresas tienen que comunicarse tanto interna como externamente. Es un intercambio de mensajes entre los integrantes internos y los externos.

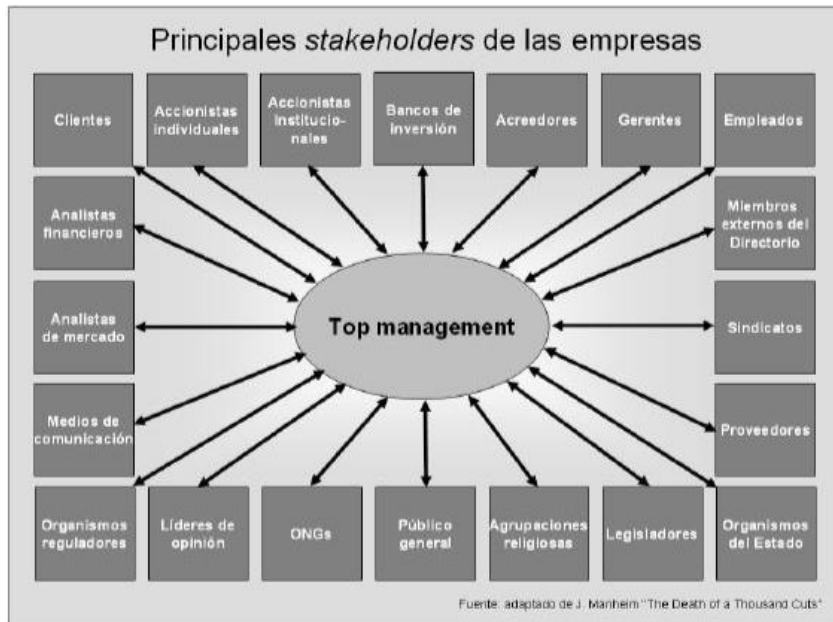
“Ahora bien, en el proceso del desarrollo comunicativo dentro de una empresa, la percepción juega un papel fundamental; algunos teóricos suelen definir a la percepción como la relación directa existente entre el sujeto y el objeto, bajo una percepción estrictamente subjetiva. Claro está que todo esto dependerá de las experiencias adquiridas, principios, moral y ética individual y el medio socioeconómico y cultural en el que se desenvuelva la persona. En resumen, toda comunicación contiene información, cuya función primaria es disminuir o moderar las dudas, indecisiones, titubeos o inseguridades; sin embargo, no todo lo que es la información puede considerarse algo comunicativo.” (UPS, 2005).

El proceso de la comunicación organizacional va planteado por medio de una estrategia y toma de decisiones que están basados principalmente en los objetivos que se quieren conseguir, el involucramiento de sus miembros para hacer el bien con su medio relacionado y sobre todo la toma de decisiones con su situación actual. El labor más

importante de un comunicador dentro de una empresa determinará el nivel de involucramiento hacia los objetivos planteados en conjunto. La manera en la que se maneje la comunicación dentro de la empresa es la que mantendrá una imagen exterior no solo en conjunto si no de cada uno de los individuos que la conforman. (Sandoval, 2010).

La comunicación en una organización sucede de la misma manera en la que se ha mencionado antes entre los seres humanos. El cliente necesita información para quitar cualquier tipo de duda y sobre todo tener la decisión de compra o involucramiento hacia la empresa. Para un DirCom que es el comunicador corporativo de una empresa que maneja cualquier tipo de estrategia junto con la gerencia es aquel que define ¿Cuándo comunicar?, ¿A quién debe comunicar? y por último ¿Cómo lo debe comunicar?, este proceso será el fundamental para que la información llegue de manera eficiente sin tener malos entendidos. Para poder plantear ante una empresa una estrategia lo suficientemente efectiva y receptada de la mejor manera el DirCom deberá definir los “stakeholders” o públicos relacionados con una empresa. Estos individuos serán definidos por el interés basado en el riesgo que representan a la empresa definidos en muchos de los casos como primarios o secundarios.

“Los empresarios necesitan desarrollar formas de entendimiento acerca de la dinámica de estos grupos, para lo cual deben primero comprender sus necesidades y expectativas igualmente cambiantes. Freeman llamó a estos grupos stakeholders, y los definió como “todo grupo que es afectado o puede verse afectado por la operación de una empresa en la búsqueda de ésta del logro de sus objetivos” (Ritter, 2005)



**Ilustración 3: Principales stakeholders de las empresas**

(Ritter, 2005)

El factor de riesgo y relación que estos públicos pueden tener acerca de la empresa será fundamental para poder tomar decisiones e involucrarlos. Como Edward Freeman profesor de la Universidad de Minnesota propone en el año 1984 en su artículo “Strategic Management: a Stakeholder Approach” en el que cambia la gestión del negocio en el que propone que los dueños de las empresas no son los únicos actores más importantes y propone el concepto de los públicos relacionados que pasan a ser actores externos e interno de la empresa con un poder de decisión interesante.

“El autor reconoce que los empresarios han hecho mucho por entablar una fructífera relación con estos grupos de interés, pero sostiene que el problema reside en que se han concentrado únicamente en los grupos a los que él de nomina “tradicionales”, es decir, los accionistas, los clientes, los empleados, y los proveedores, pero que poco han hecho para comprender y comunicarse con los que

llama “influenciadores” (influencers), “reclamadores” (claimants), “electores” (constituents) o simplemente “grupos de interés”. (Ritter, 2005)

La clasificación que se da a cada uno de los públicos será importante ya que cada uno de ellos será definido por el modo de relación que tiene que ver con la empresa. En el momento de toma de decisiones los primeros en ser convocados serán los públicos que estén relacionados con la empresa. Michael Ritter clasifica a los públicos por “poder, legitimidad o urgencia”, en la que plantea que los stakeholders que no tienen por lo menos uno de estos atributos no son clasificados como stakeholders.

- Poder: es el que tienen la decisión que la empresa haga de cierta manera algún tipo de acción. Como Ritter dice en su texto, son dominantes; es decir que existe dependencia por las dos partes y son trascendentes en la empresa.
- Legitimidad: “cuando existe el supuesto o la percepción generalizada de que las acciones del stakeholder son deseables, adecuadas o apropiadas en el marco del sistema social de normas, valores, creencias o definiciones. Las bases de la legitimidad provienen del campo individual, organizacional o social” (Ritter, 2005)
- Urgencia: pasa a ser más temporal por las decisiones que se tienen que tomar en el instante, puede ser un reclamo de un grupo o algún tipo de ley que pueda llegar a afectar a la empresa y por medio de esto en ese periodo de tiempo el público pasa a ser importante. (Ritter, 2005)



**Ilustración 4: Clasificación de stakeholders según sus atributos**

(Ritter, 2005)

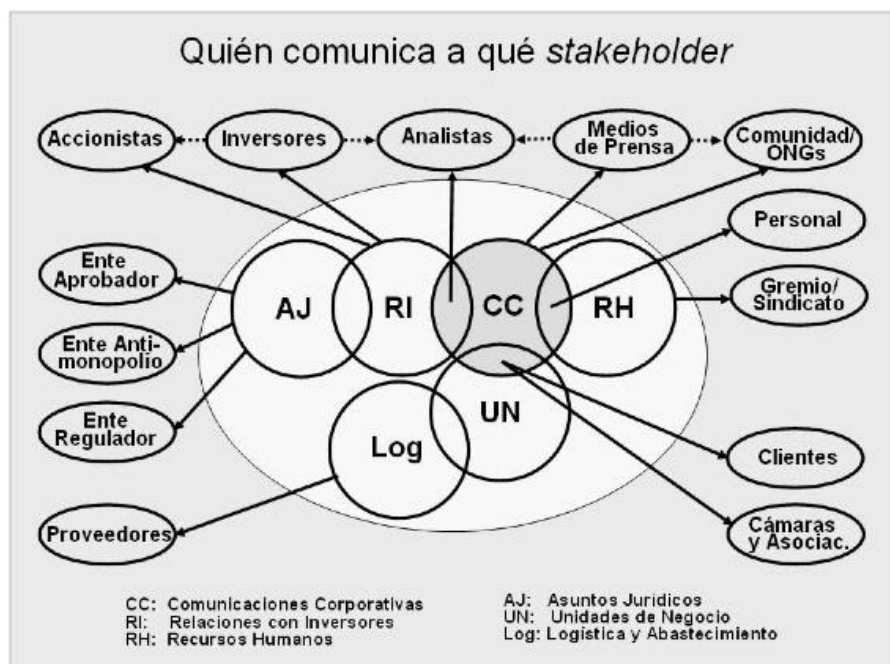
Michael Ritter en su libro, “El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y adquisiciones” publicado en el año 2005 propone como punto principal, 3 pasos para poder determinar según su importancia a los públicos relacionados con una empresa.

- “1. La identificación: de los stakeholders (¿cuáles son los esenciales y cómo pueden ser agrupados en primarios y secundarios de acuerdo a su importancia e intereses convergentes en relación a la fusión/adquisición?)
2. El análisis: de los stakeholders (¿cómo están estructurados?, ¿cómo operan?, ¿cuáles son sus intereses que pueden verse afectados por la operación?, ¿qué tipo de dependencia e influencia mutua existe entre ellos y como pueden desarrollar sinergias (económicas, estructurales, sociales) a favor o en contra de la operación?, ¿cuál es la situación específica de cada uno de ellos frente a la operación?)
3. El abordaje: de los stakeholders (¿cómo se los puede abordar de la

forma más eficiente, considerando el efecto que este abordaje puede tener sobre los restantes stakeholders?, ¿cuáles son los canales más adecuados?, ¿quiénes los interlocutores válidos?” (Ritter, 2005).

A través de la definición que hace Michael Ritter acerca de cómo se definen los públicos interesados en una empresa se plantea por medio del departamento de Comunicación y de Gerencia la estrategia que se va a utilizar con cada uno de ellos.

Ahora bien, a los integrantes de una empresa se los ve como un equipo de trabajo que juntos consiguen objetivos y que tanto el trabajo de uno como de otro será trascendental en la empresa; es importante poder mantener la unidad y motivación para que de esta manera la empresa pueda salir adelante en conjunto. Es por esto que el encargado de Comunicación no será el único que plantea la relación con sus stakeholders y más bien es el equipo encargado de plantear una estrategia en conjunto y se logre definir un cuadro como el siguiente propuesto por Ritter. (Ritter, 2005)



**Ilustración 5: Quién comunica a qué stakeholder**



Los diferentes tipos de comunicación organizacional que se deben llevar a cabo en una empresa son los siguientes para poder plantear un plan estratégico.

“Las investigaciones respecto a la temática de comunicación organizacional, concluye que, la principal causa generadora de conflictos dentro de una organización es la mala comunicación, ya que los individuos pasan el 70% del día comunicándose es razonable sostener que uno de los factores que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o la calidad de esta.” (UPS, 2010)

“está compuesta por símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Así, definen a la cultura corporativa como “la forma de actuar en una organización”, lo que hace única a cada empresa. Entonces, cuando se logra tener esa forma común de pensar, se obtiene una forma de acción común en el lugar de trabajo. Así lo afirma Shockley citada por Valdés, “la cultura en una organización se entiende como la manera en que se realizan las cosas y la forma de comunicarse para la realización de las actividades”. (Shockley en Sandoval, 2011)

Parte de estos elemento mencionando anteriormente son la imagen, identidad y reputación que conforman una empresa y es identificada por todos los públicos de interés. Se establecen formas de actuar con una organización que permite que estas manera de hacerlo sean para todos y se maneje de una cierta manera que sea la que les identifica.

## **1.4 Identidad, Imagen y Reputación**

La nueva perspectiva que han adquirido las empresas con relación a la globalización, que si bien es cierto no es un concepto nuevo es el que ha puesto a prueba

nuevas metas para lograr la diferenciación (Globalización Económica, 2012); “la fuerza de las percepciones subjetivas mueve el mundo con el mismo vigor con que lo hacen la oferta y la demanda.” (Ritter, 2012). Los intangibles en una organización son la base sostenible que ha existido desde siempre para poder dar un pedestal sólido que pueda hacer que esta se mantenga a lo largo del tiempo sin depreciación, con un crecimiento exponencial. Es decir, “son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos sin implicar derecho legal alguno” (Ritter, 2012). La creatividad, know how, servicios, lazos emocionales, tecnología y la manera de llevar a cabo el negocio son los “estados no contables” que harán de una empresa un activo que será difícil de replicar y sobre todo el valor que estos factores generarán hará de esta base sostenible para mantenerla a lo largo del tiempo. (Ritter, 2012). (Ensayo 1 Comunicación en Crisis)

Para poder conformar una empresa es interesante tener en cuenta que es importante que el público relacionado con esta tenga claro el ADN de la empresa, “Las personas o empresas pueden compartir rasgos de personalidad con otras pero compartir una identidad sugiere algún tipo de compromiso de nuestra parte porque identificamos con una identidad o grupo en particular requiere de una elección” (Ritter, 2012). El vínculo que se puede llegar a crear entre la persona y la empresa para poder sentirse identificado y sobre todo para poder ser identificado ante los demás por acciones que esta hace (Ritter, 2012). “El conjunto de los intangibles conforman la reputación corporativa. Por este motivo constituyen la promesa detrás de la marca. Son mucho más frágiles que los activos tangibles. La reputación cuesta años en construirse y puede llevar solo un instante en ser destruida.” (Ritter, 2012). (Ensayo 1 Comunicación en Crisis)

“Intangibles: usted no puede verlos, no puede tocarlos, patearlos ni olerlos..., pero pueden convertirlo en un hombre de fortuna” (Ritter, Tom Stewart, 2012). Aunque no estén presentes físicamente son los que darán un espíritu que cada uno de los colaboradores lo lleve en el “alma mater” que en muchos de los casos sea poco probable copiar por la competencia. Esta es la diferencia que logrará hacer que el cliente sea fiel a la marca o empresa.

“En el mundo de las empresas los intangibles como capital social, la investigación y desarrollo, la calidad del management, las marcas, el marketing y la reputación, entre otros, son activos fundamentales que por sus características no figuran en sus estados contables. Sin embargo son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos sin implicar derecho legal alguno” (Ritter, 2012). Los intangibles en una empresa figura por el “core” es decir la forma en que se maneja la empresa, esto quiere decir, talento humano, conocimiento, know how, calidad, etc, que muchas veces son casi imposible de ser replicadas. Este tipo de intangibles son los que dan un valor agregado a la empresa frente a las demás. (Ritter, 2012)

“¿Quién soy?, ¿Cómo me ven?, ¿Qué opinan de mi? Tres preguntas relacionadas que frecuentemente se confunden como si estuvieran relacionadas a un solo concepto y sin embargo implican respuestas a aspectos muy diferentes de una persona, de una entidad o de una institución.” (Ritter, 2012).

## **1.5 Identidad**

Las empresas están estrechamente relacionadas con el ser humano en cuanto a las diferentes identidades que puede ir tomando con el tiempo, que quiero decir con este

concepto es que así como los seres humanos han ido tomando distintos roles a lo largo de la vida de ser, adolescentes, estudiantes, tíos, padres o abuelos, es paulatinamente lo que la empresa logra con el tiempo también. La identidad en una empresa estará ligada a la cultura organizacional de “¿quiénes somos?”, ¿Qué es lo que queremos reflejar?” y preguntas que durante el transcurso van dando forma con una coherencia hacia fuera. “La identidad es diferente de la personas en aspectos importantes. Las personas o empresas pueden compartir rasgos de la personalidad con otros pero compartir una identidad sugiere algún tipo de compromiso de nuestra parte porque identificamos con una identidad o grupo en particular que requiere de una elección.” (Ritter, 2012). Para poder formar una identidad positiva frente al mundo la empresa debe mostrarse comprometida con la causa, responder por su actos y labrar esto con el tiempo para irla solidificando. La información y comunicación en esta etapa juegan un papel fundamental ya que gran parte de los interesado en una empresa necesitan saber de donde viene, que hace, por qué y los servicios que este ofrece. Es importante poder resumir a la identidad en lo que yo quiero reflejar como empresa hacia fuera y lo que yo quiero que los demás perciban de mi.

Todo esto está siempre relacionado con los seres humanos ya que cuando una o mas personas se conocen entre si hay algo que quieren proyectar para que lo demás tengan una cierta imagen y esta sea coherente tanto en acciones como en la parte de personalidad y física.

## **1.6 Imagen**

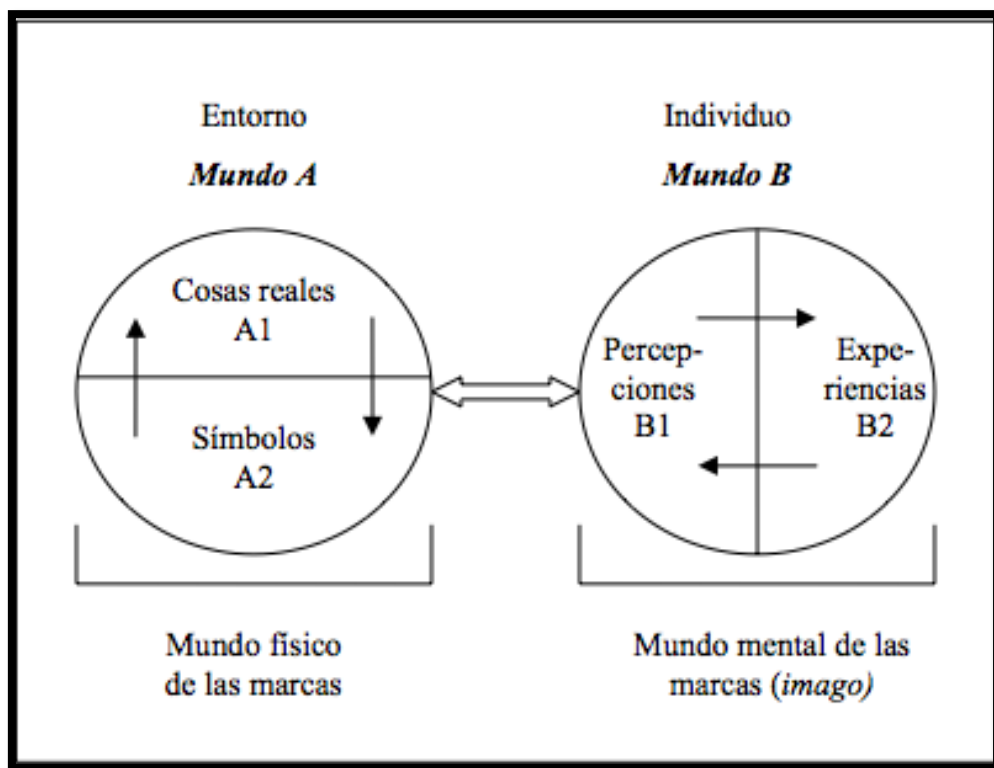
“Sin embargo, el “como me veo” (la identidad) y el “como me ven los demás” (la imagen) no necesariamente coinciden. Por ejemplo, individuos o empresas pueden verse así

mismas como grandes triunfadoras, dignas de la atención pública y mediática y sin embargo ser vistas por sus públicos como intrascendentes.” (Ritter, 2012).

Partiendo desde el punto superficial o esa fotografía mental que creamos acerca de algo en general, es por esto que es importante tener presente “nunca se tiene una segunda oportunidad para causar una primera impresión” (Ritter, 2012). “Desde lo conceptual, la imagen está asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional. Es el impacto. Es el amor u odio a primera vista...”(Ritter, 2012). Es muy interesante resumir lo que Michael Ritter propone es crear esta imagen que cree el suficiente impacto para la curiosidad de querer conocer su identidad. “El vanidoso perfecto es aquel que ha hecho de la inducción de la percepción que otros tienen de él el objeto de su vida. Es como el que regala un paquete vacío con el más aparatoso y espectacular de los envoltorios.” (Ritter, 2012). (Ensayo 1 Comunicación en Crisis).

Pero las empresas necesitan construir una imagen para poder diferenciarse ante las demás ya que como Joan Costa propone en su libro “La imagen de la marca” en donde la globalización y sus nuevas tecnologías dieron un avance importante en como la empresa se refleja hacia fuera. “Si bien es cierto que las marcas del siglo XVII ya señalaron su principio y sus funciones –diferenciar un producto de sus competidores y afirmar su origen–, también lo es que las marcas no se han quedado ahí, sino que, al mismo tiempo, “significan” cosas, representan productos, empresas, servicios, atributos. Sin embargo, el paradigma ha cambiado en los últimos tiempos. Y las marcas tampoco se pueden contentar ya con eso.” (Costa, 2004). El hecho de poder construir una imagen va más allá de colores, símbolos y diseños si no da un paso más allá hacia la parte psicológica y emocional más que racional. Hoy en día el poder diferenciarse de los demás es una labor ardua para muchos ya que la actualidad hay tantas marcas y símbolos que identifican a las empresas que para muchos es agobiante y complicado poder reconocer a una entre la multitud.

“Esto significa que la misma palabra imagen pone dos mundos en interacción. El primero es el mundo A, externo a nosotros. Es el mundo físico de la realidad que nos envuelve (las cosas, objetos y fenómenos que vienen hacia nosotros). El mundo A está definido por las capacidades y las limitaciones de nuestro sistema sensorial, hasta donde él nos permite captar ese entorno. Lo que entendemos por “la realidad” es el mundo configurado por los límites de nuestras percepciones y de nuestro entendimiento.” (Costa, 2004).



**Ilustración 6: Entorno vs. Individuo**

(Fuente: Costa, 2004)

Esto que se puede ver en la parte superior del gráfico es el mundo que se crea alrededor de una marca y la necesidad de sacar ese “mundo físico” del “mundo mental” que es la imaginación que la percepción para crear la marca a partir de esto. Todo el “mundo

mental” esta creado a base de experiencias vividas con la marca y el amor que se tiene a esta marca que en algunas casos puede llegar a convertirse en una “Lovemark” conocida mejor como el enamoramiento por la marca que va más allá de la razón y está metido en el corazón del consumidor.

### **1.7 Reputación**

Todo lo anterior es lo que se va creando para poder conseguir que una “Lovemark” sea defendida por el consumidor y que no importe lo que se diga malo de la marca la percepción que tiene el consumidor será la misma y no cambiará. Esta fidelidad se construye a través de los años, sin dinero, con buenas acciones y se conoce mejor como reputación.

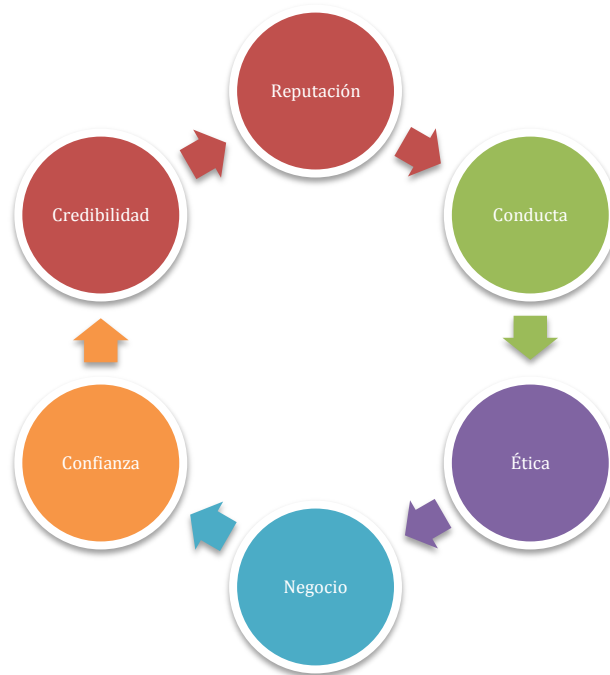
La suma de percepciones que el público define a una empresa o persona se mantendrán en el tiempo. ”La reputación esta vinculada fundamentalmente a la actitud, a la conducta y a la ética de las personas y de las instituciones. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama, que es parte de la de la construcción de la imagen.” (Ritter, 2012). La reputación es algo que la empresa o persona gana a lo largo del tiempo con distintas actitudes que determinan con una imagen mental a lo largo del tiempo; “Es la percepción consensuada de los públicos de interés a través del tiempo (distintos stakeholders pueden tener distintas percepciones de la misma empresa)” (Ritter, 2012). La reputación es creada por los públicos que la única manera de controlarlo es con actitudes y coherencia entre lo que se dice y se hace y va a través del tiempo. (Ensayo 1 Comunicación en Crisis).

“La reputación va mucho más allá. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes.” (Ritter, 2012). Parte de la construcción de una imagen con respecto a la empresa está completamente vinculado con un cimiento de estrictos valores, principios y ética que permiten que esta percepción que se genere sea sólida ante cualquier situación. Lo que quiero decir con esto es que la base de este cimiento se arma a través de una cultura organizacional que permite que perdure a través del tiempo, es la coherencia entre las palabras y las acciones frente al mundo que su parte fundamental de todo es que es construida por los públicos relacionados con la empresa o stakeholders.

“La imagen se puede construir con dinero. Cuanto más se invierta, más fácil será. La prueba está en los productos de probeta, como las grandes marcas, o figuras de la política y el espectáculo, amasadas con el apoyo de ingentes inversiones en publicidad, promocionan a todo tipo de herramienta a las que nos tienen acostumbrados los profesionales de marketing y la publicidad.” (Ritter, 2012). Parte fundamental de construir una reputación que sea sostenible y que más importante que todo que perdure en el tiempo. La reputación muy difícilmente se cambia con dinero, es más, se cambia a través del



tiempo.



**Ilustración 7: Ciclo de reputación según Ritter**

(Ritter, 2012)

Este cuadro propuesto por Ritter en su capítulo IV “Identidad, imagen y reputación” es el que propone lo que una empresa debe tener para emprender una reputación sólida. Se podría decir que por medio de este cuadro se propone un círculo vicioso en el cual si se rompe una parte de él se puede llegar a perder la reputación y el negocio se viene abajo. Cada una de estas depende de la otra. “Se construye con conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. La base de una buena reputación es la integridad” (Ritter, 2012). Son bases sólidas que construyen y constituyen una empresa.

La sostenibilidad que tanto la imagen, identidad y reputación conforman como parte de activos de “estados no contables” conforman un pedestal que permite mantener a la empresa a lo largo del tiempo (Ritter, 2012). Es por esto que es fundamental definir los

stakeholders para establecer una estrategia que pueda estar informada de las acciones que toma. El compromiso y la primera impresión serán la afinidad que los públicos identifiquen con respecto a la empresa. “Identidad, imagen y reputación no son sinónimos, sino las expresiones de tres aspectos diferentes de nuestra personalidad. Son el “como queremos ser y ser vistos”, el “como nos ven los demás” y el “qué opinión les merecemos”. (Ritter, 2012). Estos 3 intangibles serán activos que den a la empresa un valor agregado que se sostenga a lo largo del tiempo que crearan un valor agregado difícil de que sea replicado. (Ensayo 1 Comunicación en Crisis).

La globalización hoy en día ha saturado el fácil reconocimiento de personas hacia símbolos, colores o un logo en general; es por esto que ahora la labor ya no solo está en crear una imagen, identidad y reputación que todos los públicos la reconozca, más bien está en crear una lovemark que a pesar de que el consumidor sea el que tiene el poder de compra, es una fidelidad que va más allá que reúne a los 3 parámetros nombrados anteriormente, dando paso a ir más allá de la creación de la marca.

## **1.8 Lovemark**

Kevin Roberts autor del libro Lovemarks “The future beyond brands”, dice que muchas de las marcas que más conocemos han podido salir a flote en el mercado por 6 razones:

1. Las marcas se han desgastado por el uso excesivo, no han sabido llegar a la gente por falta de creatividad en lo que hacen. (Kevin Roberts, 2011)
2. Las marcas ya no tienen misterio, por lo que plantea la conciencia del consumidor y saben cual es su procedimiento; es decir no hay magia por detrás de esto. Roberts

plantea la era del consumidor inteligente en el la era de la información permite a todos comprender que es lo que hace una empresa. (Kevin Roberts, 2011)

3. Las marcas no entienden al nuevo consumidor, es más crítico y pero leal. (Kevin Roberts, 2011)
  4. Su anticuada forma de competencia, como Roberts plantea que si la marca no está ubicada en el número 1 o 2 entre las que están en la mente del consumidor lo más probable es que estos se olviden. (Kevin Roberts, 2011)
  5. Las marcas han sido capturadas en la mente por formula, son muchos los mercados y marcas que hacen este mismo procedimiento, más ya no llama la atención. (Kevin Roberts, 2011)
  6. Las marcas son conservadoras, las marcas ya no son atrevidas ni arriesgadas y se rigen bajo los estándares. (Kevin Roberts, 2011)
- "La diferencia esencial entre la emoción y la razón es que emoción lleva a la acción, mientras que la razón conduce a conclusiones." (Kevin Roberts, 2011)
  - "Lovemarks no son propiedad de los fabricantes, productores o empresas. Son propiedad de la personas que los aman." (Kevin Roberts, 2011) (Ensayo 2 Comunicación en Crisis)

Kevin Roberts propone 3 parámetros que tiene que tener una Lovemark para poder llegar a este punto

- **"Misterio:** Debe haber una historia que contar, un pasado pero con capacidad de proyectarse hacia el futuro; debe haber sueños, mitos, símbolos, metáforas. En este

contexto, ¿Quién no ha escuchado extraordinarias historias, casi leyendas de Steve Jobs y el inicio de Apple?” (Kevin Roberts, 2011)

- **“Sensualidad:** Las marcas deben provocar sensaciones, conectarse con los sentidos: nos regalan sonidos, luces, olores, texturas, sabores. ¿Alguien confundiría la silueteada botella de Coca-Cola, su sonido al destaparla o su burbujeante aroma?” (Kevin Roberts, 2011)
- **“Intimidad:** Hay compromiso, empatía, pasión. ¿Cree usted que los consumidores leales a Starbucks ignoran el compromiso de la cadena con el comercio justo?” (Kevin Roberts, 2011)

En resumen una lovemark es la que se encarga de que el consumidor la ame, respete y prefiera sobre todas las cosas yendo más allá de la razón. Como plantea Kevin Roberts en su libro “Lovemarks, the future beyond brands”, es que el propio público se siente dueño de la marca y al mismo tiempo será quien decide si la marca sigue o muere.

## 1.9 Comunicación Interna

“La cultura de una organización está estrechamente vinculada con la comunicación interna que se desarrolla en la misma. Si los colaboradores y directivos de una empresa no comparten los mismos valores, objetivos y visión, difícilmente podrán trabajar en equipo, alcanzar los resultados proyectados y sumar esfuerzos. Las relaciones internas se construyen día a día y para conocer su estado actual resulta indispensable saber previamente cómo se encuentra la comunicación dentro de la empresa.” (Zapata, 2010). Es el orden lógico de una empresa el cual plantea los lineamientos que deben seguirse como equipo. Es indispensable como dice Zapata el conocer a la empresa y su funcionamiento a cabalidad ya que el talento que conforma dentro de la organización es quien determinará

como se maneje y la fuerza que tenga contra la competencia y hacia los públicos en general.

“Toda organizacional mantiene una estructura a través de la cual desarrolla sus operaciones, normalmente establecidas en procesos, los mismos que son ejecutados por seres humanos...” (UPS, 2010). La comunicación Interna es un proceso por el cuál el encargado de mantener una sinergia entre lo que se dice y se hace, es decir un mensaje coherente que se reflejara hacia fuera. Es el proceso que se lleva a cabo dentro de la organización entre los público internos que son los que reflejarán la dinámica de la empresa hacia afuera. Varios autores concuerdan con la idea que lo que pasa internamente se refleja hacia fuera dando la primera imagen de la empresa. La innovación constante en cuanto a las herramientas que se utilizan y la forma de comunicarse con sus públicos dará una dinámica atractiva para poder lograr una cohesión entre el público y la empresa.(Ensayo 1 Comunicación Interna)

“La cultura de una organización está estrechamente vinculada con la comunicación interna que se desarrolla en la misma. Si los colaboradores y directivos de una empresa no comparten los mismos valores, objetivos y visión, difícilmente podrán trabajar en equipo, alcanzar los resultados proyectados y sumar esfuerzos. Las relaciones internas se construyen día a día y para conocer su estado actual resulta indispensable saber previamente cómo se encuentra la comunicación dentro de la empresa.” (Zapata, 2012).

La comunicación interna tiene como objetivo satisfacer las necesidades del colaborador de la empresa de comunicar lo que sucede mediante los objetivos que la organización se ha planteado para poder alcanzar entre todo el personal metas trazadas y luchar por algo en común; compartiendo responsabilidades que conforman un equipo (Josefa García). Es importante poder entender que para poder realizar este tipo de acciones

es que el Director de Comunicación no es el único responsable de la comunicación interna ya que todos tienen que creer en ella y sobre todo utilizarla y así emprender nuevos proyectos y resultados positivos (Ensayo 1 Comunicación Interna).

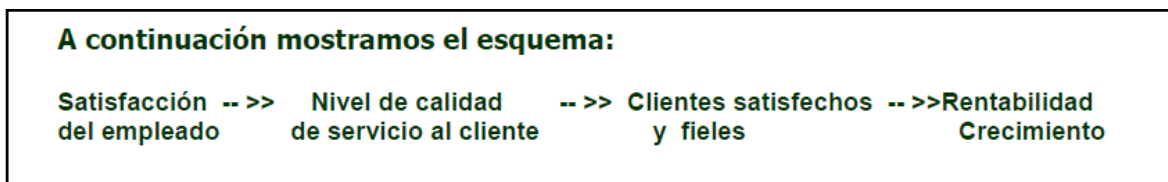
El proceso para lograr una comunicación eficiente se diagnostica por medio de una auditoría de comunicación interna que “devela falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de la empresa u organización” es aquí donde se pueden aplicar herramientas como encuestas, grupos focales o entrevistas para poder confirmar lo que el experto ve o piensa que existe determinado problema, (Brandolini, pág. 38). (Ensayo 1 Comunicación Interna).

Parte fundamental de mantener una cultura organizacional es la empatía de los colaboradores con la filosofía organizacional. Es decir, misión, visión, valores corporativos y la filosofía mediante la cual la empresa se maneja.

Existen diferentes tipos de flujo de información entre el empleado y el colaborador.

- Comunicación ascendente: se maneja por parte del colaborador al jefe. (AJE)
- Comunicación descendente: se realiza desde el jefe a los empleados (AJE)

Para manejar este tipo de información se requieren diferentes tipos de herramientas para que funcione de manera eficiente.



**Ilustración 8: Eficiencia**

(Ajeasturias, 2007)

Para poder plantear una cultura organizacional es necesario poder crear una cultura y sobre todo un sentido de pertenencia dentro de la organización. Si estos objetivos y valores que se plantean no son reconocidos, de nada servirá el proyecto que se está llevando a cabo. “Se trata de uno de los principales objetivos que cualquier organización saludable, sea del tipo que sea, pretende lograr internamente. En este ámbito de las organizaciones, la cultura la constituyen aquellas creencias y valores compartidos para todos los miembros de la organización, conseguidos a través del tiempo mediante la identificación con la misma, sus costumbres e ideales, la acumulación de las experiencias comunes, un mismo modo de entender el trabajo, y la sensación compartida por todos de tener un proyecto en común al que deben contribuir” (Arizcuren, 2008). El éxito en una empresa es crear este proyecto en común que conmueve a todos sus participante para seguir adelante. Es apersonarse de la empresa y juntos como equipo lograr un objetivo no solo que beneficie al dueño de la empresa si no más bien a cada uno individualmente como colaborador. Parte fundamental de lo que la comunicación interna intenta lograr en una empresa es una sensación que saca el espíritu bueno de dentro de cada persona.

Como Arizcuren propone en su Guía de Comunicación es que para que este proyecto pueda salir de algo en común es sumamente importante fomentar la confianza entre personas, el poder de tomar decisiones y sentir tanto la cooperación como la colaboración entre personas que unan a cada uno como un eje del equipo que conforman.

Es por esto que existen 3 tipos de comunicación el primero conocido como comunicación descendente; “La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. El clásico caso de los gerentes que se comunican con sus subalternos es un ejemplo de este tipo de comunicación; normalmente los gerentes utilizan este mecanismo para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación

sobre el desempeño.” (UPS, 2010). Este tipo de comunicación gráficamente se lo puede ver como su nombre lo dice hacia abajo, es más utilizado cuando el dueño de la organización se encarga de decir reglamentos o procedimientos que se van a tomar en acciones futuras. No requiere de una respuesta de parte de la contraparte, más bien de escuchar al jefe sin feedback del colaborador. En algunos casos las herramientas que se utilizan no son únicamente en persona, si no también vía correo electrónico o afiches en carteleras que no requiera de una persona que responda, es algo que está establecido.

Por otro lado la comunicación ascendente como su nombre lo indica es lo contrario de la comunicación descendente por lo que es más una retroalimentación de lo colaboradores hacia el jefe, por ejemplo avances de proyectos, entrevistas o sugerencias en cuanto a nuevos proyectos que la empresa este emprendiendo. “La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empelados sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general; los administradores inclusive emplean este tipo de comunicación para recabar ideas respecto de cómo solucionar algún problema o simplemente para programar proyectos de mejora.” (UPS, 2010). Las herramientas que se usan comúnmente con este método son buzones de sugerencias, correo electrónico, entrevista o simplemente una reunión en donde se permita mantener el dialogo y esto pueda ocurrir.

Por último la comunicación horizontal que se realiza entre compañero de un proyecto y entre colaboradores del mismo rango, es una comunicación más informal y eficiente ya que cualquier tipo de sugerencia se lo puede realizar entre compañeros. Gran parte de los expertos en comunicación sugieren que deben haber los 3 tipos de comunicación en la empresa ya que permite que la información fluya y no se detenga en ninguna parte. Es muy importante por esto saber cuales son las herramientas que se utilizan ya que determinarán la efectividad del mensaje y la manera en que sea dicho.



Parte de una cultura organizacional comienza por definir la misión que es la que retrata qué es lo que hace la empresa; visión, hacia dónde va la empresa; valores, el cual es un perfil de un colaborador de la empresa y por último la filosofía que son los lineamientos de la forma de trabajo en una empresa. “los actos de la alta dirección establecen el clima general de la conducta aceptable y de la no aceptable”, dependiendo también de que los empleados socialicen si la integración de los elementos de la cultura es exitosa.” (Sandoval, 2010). El espíritu de la cabeza es quien da la pauta para poder seguir adelante con cada uno de los colaboradores que se contagien.

El conocer de cerca de la organización es el eje fundamental para el éxito. La comunicación interna satisface las necesidades del empleado o cliente interno de la empresa de comunicar lo que sucede o diferentes objetivos que la organización se ha planteado para poder alcanzar entre todo el personal metas trazadas y luchar por algo en común (García, 1999). Es importante poder entender que para poder realizar este tipo de acciones es que el Director de Comunicación no es el único responsable de la comunicación interna ya que todos tienen que creer en ella y sobre todo utilizarla ya que es la única manera en la que esta va a poder dar resultados efectivos. Para comenzar a conocer una empresa de lejos es importante tomar en cuenta diferentes aspectos que determinarán y guiarán al experto para saber por dónde ir el momento de realizarla. Es por esto que esta parte del procedimiento se lo llama el “pre diagnóstico”, es decir, “el primero acercamiento a la empresa, a través del referente contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría” (Brandolini, 2009). (Ensayo 4, Comunicación Interna)

Lo que quiere decir que es cuando el encargado de hacer la auditoría se encarga de ver cuáles son los potenciales problemas que ve en la empresa ya sea de falta de comunicación, mal uso de herramientas o de un mal ambiente laboral que luego de un

tiempo van a repercutir en la producción de la empresa. Luego de esto comienza el diagnóstico “devela falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de la empresa u organización” es aquí donde se pueden aplicar herramientas como encuestas, grupos focales o entrevistas para poder confirmar lo que el experto ve o piensa que existe determinado problema, (Brandolini, 2009). Como tercer paso va la planificación, “consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la comunicación interna” (Brandolini, 2009). La parte más importante es determinar cómo se va a mejorar las falencias que existen actualmente en la empresa y es este uno de los pasos más importantes para poder ser efectivos, directos y hacer los cambios propensos. El cuarto paso es la ejecución que son las acciones que se habían determinado en el plan estratégico, estas pueden ser campañas, capacitaciones, reuniones, etc., que son los que harán un cambio. Por último y como quinto paso se llevará a cabo el seguimiento que es la parte donde se realizarán diferentes tipos de mediciones para determinar que tan efectivo ha sido el plan y de qué manera ha cambiado la empresa en los distintos ámbitos mencionados anteriormente (Brandolini, 2009). (Ensayo 4 de Comunicación Interna)

La necesidad de mantener una buena comunicación con los miembros de una organización parte bajo el principio de poder lograr eficacia entre los colaboradores de una empresa para que la información se distribuya de manera eficaz y coherente sin dañar el mensaje en la cadena de valor. Es por esto que la medición y precisión de las herramientas que se utilizan en las diferentes empresas son medidas a través de una auditoría de comunicación que se va a describir próximamente. Es importante realizarlo anualmente para que la efectividad de la comunicación en todos sus ámbitos tenga de la mejor manera una eficacia y

coherencia sin dar paso a rumores que pueden dañar, la imagen y reputación de una empresa.

### **1.10 Auditoría De Comunicación**

“La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna por la misma ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Este decenio ha servido para transitar de una situación de opacidad informativa en la empresa a otra muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma” (García, 1999). Una auditoría de comunicación parte bajo un principio fundamental, el cual es medir la eficacia de los canales de comunicación que se están utilizando. Es por esto la importancia de realizarlo una vez al año como se menciona anteriormente. La Auditoría no solo medirá el proceso de la comunicación interna si no también las necesidades y carencias de la comunicación externa. Dando esto como beneficio económico al negocio.

“Una auditoria de comunicación es una valoración sistemática de los procesos de comunicación con sus audiencias. Determina qué funciona y qué no y también qué podría funcionar mejor si se realizaran los cambios adecuados. Se centra en los procesos y mide en qué grado la organización logra sus propósitos de comunicación.” (PMFARMA, 2008). Muchos de los casos que se ha podido ver acerca de la auditoría que se realiza en una empresa parte bajo tres principios fundamentales los cuales son evaluados bajo encuestas como primer punto luego de haber realizado un pre-diagnóstico. Los tres parámetros bajo

los que se evalúa a una empresa, empieza bajo el nivel de conocimiento acerca de la cultura organizacional, es decir si se conoce misión, visión y valores corporativos, en caso de que la empresa no lo tenga se podría plantear la auditoría por el ámbito de con cual de estos se identifica mejor la persona. (Caicedo, 2009).

Como segundo paso de una auditoría es recomendable medir el nivel de comunicación, que quiere decir esto, es la eficacia de las herramientas que se utilizan actualmente en la empresa y cuales recomendaría el colaborador que sería lo mejor usar. Estas herramientas son trascendentales para poder mandar el mensaje oportuno y tener la información necesaria para todos los empleados en el momento de requerirla. La eficacia y la precisión de la organización en cuanto a la información que disponen es la que se reflejará en los colaboradores. (Caicedo, 2009). El flujo de información, como se describe anteriormente la comunicación puede transferirse de forma, ascendente, descendente u horizontal y esto determina el grado de flujo de información y la eficacia de este con respecto a la percepción general de los empleados.

El tercer y último punto estará definido en cuanto al clima laboral que se vive en la empresa, enfocado en la motivación. En esta parte el colaborador puede calificar a su jefe inmediato para poder asegurar que en la empresa se está manejando todo con la mejor eficacia posible. En muchos de los casos la información puede dejar de fluir lo que no permite a los empleados tener un buen puesto de trabajo y al mismo tiempo verse desmotivados. (Caicedo, 2009)

“Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. A este respecto, podemos diferenciar dos enfoques distintos. Las necesidades a cubrir se pueden analizar desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa, o

de manera más específica de la unidad funcional de gestión de los recursos humanos de la empresa. A continuación se identifican los objetivos asignados a la comunicación interna desde uno y otro enfoques.” (García, 1999).

Las necesidades en una empresa están latentes pero muchas veces estas son desapercibidas por el jefe o por la gran mayoría de los integrantes de la empresa. La auditoría en muchos casos se enfoca en la empresa moderna del siglo XXI que quiere fundamentar su labor en descentralizar poderes y formar un equipo de trabajo que pueda lograr sacar adelante los objetivos planteados conjuntamente.

Según German Caicedo, escritor del artículo “La esencia de la comunicación”, habla sobre diferentes enfoques que una auditoría podría llegar a tomar para enfocarla de acuerdo a lo que la organización se adapte. Como primer punto está la auditoría estratégica, “que incluye un estudio para definir y valorar el nivel en el que los públicos de interés se han apropiado de los elementos que constituyen la identidad, la reputación y la cultura de la organización. Es necesario precisar que una auditoría estratégica también debe, en caso de que esa información no esté documentada, ayudar a identificar los elementos que componen la triada de la Identidad, la Reputación y la Cultura de la empresa. La auditoría establece un panorama preciso sobre el estado de estos aspectos y ayuda a explicar su desempeño, es decir, por qué algunos han evolucionado mejor que otros en el contexto corporativo.” (Caicedo, 2009). En la cual se podría decir que se definen los puntos esenciales para vincular una auditoría hacia cierto eje. Es decir, un profesional de la comunicación podría estar encargado de realizar un pre-diagnóstico en donde esto le permita dirigirse hacia un punto en general.

La auditoría táctica, como se planteaba anteriormente son las herramientas de comunicación y el nivel de eficacia de estos canales con respecto a las necesidades de la organización. Al hacer una análisis de estas herramientas se debe ver la eficacia y el riesgo

que tiene con respecto al rumor. Es decir cuando uno de los canales esta fallando en su cadena de valor y el mensaje se cambia y no llega con eficiencia a todos. Es por esto que la empresa debe cuidar la manera en que utiliza ciertas herramientas ya que en un poco de tiempo esto se podrá ver afectado y relacionado con imagen, identidad y reputación ya que como se plantea anteriormente afecta a la cadena de valor que es la que conforma una empresa.

Por último al auditoría operativa, “la cual analiza el comportamiento del proceso comunicativo y de los recursos de todo tipo asignados al mismo.” (Caicedo, 2009). Es decir como se menciona anteriormente el nivel de cada uno de los colaboradores de implicancia hacia la empresa.

Métodos de auditoría		
Método	Duración	Información producida
Entrevista	30-60 minutos	Información cuantitativa y en profundidad
Encuesta	10-20 minutos	Datos estandarizados
Análisis de casos pasados	10-20 minutos	Ejemplos específicos de uso correcto o incorrecto
Flujos de información	1-2 días	Flujos de procesos/interacción e integración
Data Mining	4-5 días	Segmentos de audiencias, tendencias, volúmenes
Observación	Variable	Valoración de los procesos de comunicación
Revisión de documentación	1 día	Evaluación de material y de mensajes,
Focus Groups	1-2 horas	Datos cuantitativos en profundidad y ejemplos específicos

**Gráfico 1: Métodos de auditoría**

(PMFARMA, 2008)

La imagen anterior enumera las métodos por los que se puede adquirir información de la mejor manera. Por último realizar una auditoría de imagen implicará el análisis tanto personal como grupal de todos los integrantes de la empresa para que se asegure que todo

se trabaje bajo el mejor proceso. “En resumen, las empresas gastan una gran cantidad de recursos en la distribución externa de material de marketing. Pararse a pensar en las diversas audiencias a la que están dirigidos, e identificar las mejores maneras de llegar a ellos, es una buena práctica que debe ser empleada por todo el mundo, máxime si hace más de dos años que no se ha realizado dicha tarea.” (PMFARMA, 2008). La eficiencia en los recursos que denotan cualquier tipo de falta de información son los que serán determinados en una auditoría.

Como punto final y fundamental cualquier tipo de análisis de una auditoría debe concluir con una campaña que sistematice toda la información que se pudo recoger desde un principio con el objetivo de familiarizarse con los cambios o adquisiciones que la empresa vaya adoptando a lo largo del tiempo. Todos estos procesos son de gran importancia debido a que ayudarán tanto a la mejora del negocio como del colaborador en genera.

“El control de los resultados de la comunicación interna es la vía para acreditar y reforzar el papel que juega en la empresa actualmente. En este sentido, no resulta tan importante vincular de manera directa la comunicación interna o el marketing interno con la cuenta de resultados o la rentabilidad anual de la empresa, sino plantear la posibilidad de medir los resultados de las acciones de comunicación de la empresa y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados. En este sentido, impulsar una política de comunicación interna dirigida a incrementar los beneficios empresariales del año siguiente es el camino más directo para legitimar los recursos empleados en la misma, pero no garantiza el éxito.” (García, 1999).

### 1.11 Comunicación Global

El avance de tecnología y la necesidad de las empresas por controlar la información que viene por todas las vías es la que da paso a la comunicación global, es decir “La Comunicación Global no tiende hacia una coherencia en la forma de las comunicaciones sino hacia una coherencia de las políticas. Por esto la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer” (Welli P. 1990, en Pascale). Es decir la empresa logra manejar su relación con el exterior de manera institucional más no publicitaria, es decir, el manejar una campaña de Relaciones Públicas, maneja un entorno de fidelidad con públicos como, medios de comunicación, clientes, proveedores y comunidad en general. Se trabaja con estos principalmente ya que tiene el objetivo de reforzar relaciones y mantener fidelidad. “La comunicación desempeña un rol central en la producción de bienes intangibles como las tecnologías propietarias, las marcas, el conocimiento de los miembros de una organización en la medida que aportan su inteligencia, habilidades, personalidades, aspiraciones, percepciones, etc., y las relaciones con sus distintos públicos y proveedores.

“La comunicación desempeña un rol central en la producción de bienes intangibles como las tecnologías propietarias, las marcas, el conocimiento de los miembros de una organización en la medida que aportan su inteligencia, habilidades, personalidades, aspiraciones, percepciones, etc., y las relaciones con sus distintos públicos y proveedores.” (Pascale). Como menciona en capítulos anteriores Michael Ritter habla de los intangibles de las empresas como el valor central de la organización. Es la esencia o mejor conocida



como el “core” de la empresa que en muchos casos cuando es bien manejada es difícil de copiar y es también complicado de tener una competencia que pueda tener el nivel de la marca.

A quien se quiere llegar primero como punto principal es al consumidor y a satisfacer todas sus necesidades. Anteriormente se manejaba a la empresa desde una comunicación lineal, lo que quiere decir como dice Pascale en su artículo “Comunicación global” es dirigir la empresa desde el trono. “En la tipología de comunicación global, se debe evitar a como de lugar la distorsión sistemática de la comunicación, garantizando que las reglas de la realidad discursiva no tengan que ver con los intereses privilegiados, trayendo como consecuencia muchas relaciones de poder asimétricas y produciendo por supuesto un falso consenso.” (Páez). Es decir, el mensaje que se dice tiene que tener coherencia tanto dentro como fuera de la organización con el objetivo de plantear una imagen que se pueda proyectar hacia toda dirección sin que falte a ninguna acción que la empresa quiera emprender.

Ahora bien, se sabe que “En el mundo actual, la comunicación y la información ejercen una influencia cada vez ms decisiva en la orientación social, política y cultural de la sociedad. Cada minuto, miles de nuevas imágenes, datos e ideas llegan a todos los ámbitos del planeta. En este contexto, el acceso a los bienes simbólicos se ha convertido en un requisito necesario para afianzar las prácticas democráticas.” (ALAI, 1994). Es por esto la importancia de poder manejar a la información en todas sus nuevas tecnologías. Es importante por eso comprender que como se plantea en este escrito desde el principio, los verdaderos dueños de las empresas hoy en día son los cliente; esto pasa por el poder de decisión que ellos han podido ejercer sobre las empresas y tener la información necesaria para controlar cualquier tipo de disgusto de los clientes hacia todos los demás públicos. El poder dar un servicio de calidad en todos su ámbitos es decir, tanto ético como moral,

hasta el propio servicio y atención al cliente. Este tipo de cercanía de sentirse respaldado y con servicio inmediato dará gran parte del valor agregado dentro de la empresa.

La comunicación global da paso a la tecnología y al estar presente en cualquier momento dentro de la mente del consumidor. “Las nuevas tecnologías de la comunicación presentan la posibilidad de incrementar las interacciones entre las personas, sectores sociales, países y regiones a escala planetaria. Estas tecnologías, democráticamente utilizadas, son instrumentos poderosos que podrían afianzar avances civilizadores, tales como la igualdad entre los géneros. Sin embargo, a nivel global, las transnacionales de la comunicación, controladas por los monopolios económicos internacionales, ejercen un poder autocrático en el "cyberespacio"..." (ALAI, 1994). El afianzar como dice el artículo “La comunicación global y el acceso a nuevas tecnologías, como un derecho democrático para las mujeres, es un arma que puede liberar o retener.

## **2 Conclusiones**

Finalmente, tras haber analizado en un contexto global a todas las ramas de la comunicación institucional, cabe recalcar los puntos principales de cada uno de los temas tratados en cuanto a la comunicación. Todos los temas aquí analizados son enfocados hacia la comunicación tanto dentro como fuera de la empresa y todo esto es a nivel institucional. Esto no quiere decir que estos son los únicos puntos trascendentes de la comunicación, también tiene otras ramas enfocadas hacia el lado social, lo que significa luchar por una idea o causa social, usando a la comunicación por medio de campañas para poder capacitar a los público objetivo sobre el tema, planteado esto bajo objetivos en común.

La comunicación institucional está basada en ejes principales que pasa primero por la cultura de la organización, que es la manera que se va a manejar tanto interna como

externamente manejando un mensaje coherente y ético. Toda esta cultura está estrechamente ligada a la identidad, que es la parte física de la empresa, imagen la cultura como se menciona anteriormente y la reputación que no se construye con dinero si no a través del tiempo con acciones. Para poder manejar toda una comunicación institucional es necesario realizar una auditoría de comunicación con el objetivo de obtener una percepción de los colaboradores tanto internos como externos, este análisis prosigue por una campaña tanto de comunicación interna como global, por medio de estrategias y tácticas que tienen el objetivo de buscar un beneficio y armonía en la empresa.

### **3 Recomendaciones**

Por último en este escrito se plantea acerca de la importancia que una empresa logre ser una lovemark, esto dará seguridad y hará que la marca siga a lo largo del tiempo y no por los dueños de la marca si no los clientes quienes pasan a ser los públicos principales quienes deciden si la marca se mantiene o muere.

Crear esta estrategia de mercado es un seguro de vida. Lo que quiero decir con esto es que las estrategias de crear una lovemark crean una fidelidad más allá de la razón como dice Kevin Roberts acerca de este amor ciego e incondicional. Pero lo principal para crear una lovemark es poder plantear las estrategias precisas y necesarias para poder llegar con precisión a los clientes y comunicar esto de la manera más eficaz.

El saber manejar la comunicación institucional es la que dará beneficios tanto corto como largo plazo, todo depende de las estrategias que se plateen y mejor beneficien a la empresa.

La comunicación hoy en día ha tomado un papel trascendental ya que muchos podemos decir que si no se comunica el evento no sucedió para la gran mayoría del público por la razón más simple que es el no saber comunicar en el momento preciso.

## **4 Análisis Auditoría de Comunicación Interna Arte'n3**

### **4.1 Informe Ejecutivo**

#### **Introducción:**

A través de la investigación aplicada a Arte'n3 se pudo conocer y analizar los canales y herramientas de comunicación que se manejan a nivel interno. Además se analizó el clima laboral que existe dentro de la empresa. Para empezar con la auditoria se dividió por dos áreas, administrativos y profesores en los cuales se realizo entrevistas y grupos focales para conocer acerca de toda la comunicación que se maneja dentro de Arte'n3.

#### **Historia**

Arte'n3 es la Primera Academia de Formación Artística del Ecuador (Arte'n3, 2013). La Academia de Formación Artística conocida como “Arte'n3” inicia con sus actividades el 1 de octubre del año 2004, con especialistas conocidos en el medio como Cristina Rodas, Sara Elena del Pozo y Nelson Parra. La innovación por parte de Arte'n3 parte bajo el objetivo artístico para niños de 4 años en adelante, en tres ámbitos fundamentales: Actuación, Música y Baile, siendo la pionera en el Ecuador. Arte'n3 ofrece una aproximación al arte moderno y contemporáneo. Su objetivo principal está basado en hacer del arte un estilo de vida.

“Con el tiempo, la academia amplía sus enseñanzas a instrumentos como la guitarra y el piano para los niños más pequeños, y con proyecciones artísticas para los adultos. De igual manera, se puede formar parte de grupos de danza, corales y teatrales” (Arte’n3).

### **Misión**

Nuestra existencia como Academia busca su justificación en el medio social, entendiendo que el arte tiene la capacidad de crear nuevas realidades personales y colectivas. Para ello queremos formar jóvenes artistas que sean capaces de comprender el arte en sus diversas manifestaciones; respetar las diferencias culturales y sociales en cada manifestación artística; construir una visión propia del arte asumiéndolo como un estilo de vida. Además buscamos ser la mejor academia de formación artística a nivel nacional, que combine las Artes clásicas con sus variantes modernas y contemporáneas, por ello queremos edificar un espacio alternativo que aporte elementos trascendentales en la creación del ser humano.

### **Visión**

Arte’n3 es una academia de formación artística en Danza, Teatro, Música, Artes Plásticas y Visuales, fundada en el año 2006 por Sara Elena del Pozo, Nelson Parra, y Cristina Rodas, buscando formar jóvenes artistas y hacer del arte un estilo de vida.

Desarrollamos nuestra práctica educativa desde la idea de libre movilidad, que se define como un principio organizativo; en nuestra academia no hablamos de cursos o ciclos, sino de niveles de expresión artística, cada estudiante al momento de ingresar se ubica en un nivel dependiendo de su desarrollo en el área de estudio y progresivamente se moverá entre cada nivel según su entrega y dedicación al quehacer artístico, por ello no

delimitamos temporalmente los niveles de aprendizaje, no obstante el equipo pedagógico diseña las estrategias didácticas pertinentes para que cada estudiante logre un aprendizaje significativo.

### **Servicios**

- Baile
- Teatro
- Canto
- Instrumentos
  - Piano
  - Guitarra
  - Batería
  - bajo
- Eventos artísticos
- Estudio
- Pilates
- Rumba terapia para adultos
- Rumba terapia para jóvenes
- Gimnasia formativa para adultos mayores
- Estudio personalizado

### **4.2 Prediagnóstico:**

- Falta de Misión, Visión con objetivos a futuro, valores corporativos y filosofía de la organización.

- Falta de Manual de Identidad Visual
- Carencia de Manual de Cultura Corporativa
- Pocas herramientas de comunicación
  - Correo Electrónico
  - Mensaje de Texto
  - Vía telefónica
- Cabe recalcar que en un tiempo se utilizó una cartelera que se dejó de utilizar por falta de uso y publicación de información interesante.

### Logo



Ilustración 9: logo Arte'n3

### Mapa de Públicos

Público	Subpúblico	Modo de relación con la organización

Interno	Colaboradores	Profesores Personal Administrativo Contadora	Es de suma importancia ya que dan la movilidad de la academia y manejan los programas para la organización. La relación es positiva entre empresa
	Clientes	Jóvenes Familiares	Asisten a eventos y cursos para poder explotar sus habilidades, dan vida a la empresa ya que ellos serán los que dan la imagen hacia afuera.
Externo	Proveedores	Costurera Carpintero	Están en el momento en que la empresa necesita para realizar eventos y trajes. El objetivo principal es montar y desmontar eventos.

Gráfico 2: Mapa de públicos

#### 4.3 Estrategias y Tácticas de comunicación que utilizan con cada uno de los stakeholders

Público	Sunpúblico	Estrategias y tácticas
---------	------------	------------------------



			<b>comunicacionales que utilizan para comunicarse</b>
Interno	Colaboradores	Profesores	Por medio de mail o vía telefónica comunicados de horarios de clases o cualquier ocasión especial.
	Colaboradores	Personal Administrativo	Por medio de mail o vía telefónica comunicados de horarios de clases o cualquier ocasión especial.
	Colaboradores	Contadora	Por medio de correo y vía telefónica, visita la empresa cuando tiene que adquirir información o algo importante de la empresa.
	Clientes	Jóvenes	Por medio de flyers y eventos de lo que están realizando y de los próximos programas a realizar. Redes sociales para poder publicar fotos de lo que se realiza y que el público en general se

			involucre.
	Clientes	Familiares	Flyers para la asistencia a eventos y mails por medio de la base de datos.
Externo	Proveedores	Costurera	Vía telefónica y visitas a la empresa para llegar a un acuerdo de lo que se tiene que realizar y sobre todo para acordar fechas.
	Proveedores	Carpintero	Por medio de vía telefónica y constantes visitas para poder tener una imagen clara de lo que se quiere lograr por medio de esto. El día del evento se hace en conjunto el montaje y desmontaje.
	Contratos	Contratistas para eventos (Scala Mall, Paseo San Francisco, USFQ)	Por medio de flyers con los próximos eventos que se están preparando para realizar y por medio de esto atraer a diferentes contratistas tanto en inauguraciones como

		eventos para que Arte'n3 este presente
--	--	--

Gráfico 3: Mapeo de públicos con tácticas y estrategia

#### 4.4 Análisis FODA:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa reconocida a nivel nacional por su nombre y calidad de eventos.</li> <li>• Están en constante auge de las tendencias nuevas de la artes plásticas.</li> <li>• Presentaciones y contratos constantes.</li> <li>• Evento contratados por grandes empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de crecimiento personal y profesional de sus clientes</li> <li>• Orgullo de parte de los colaboradores de la empresa por el nombre que Arte'n3 da.</li> <li>• Personal docente con reconocimiento.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación entre colaboradores</li> <li>• Falta de planteamiento de objetivos a alcanzar</li> <li>• Falta de involucramiento de parte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener un target definido al que quieran llegar</li> <li>• Manejo de información en página web</li> <li>• Reclutamiento de clientes por</li> </ul>

<p>del personal docente en eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de herramientas como redes sociales y página web para manejar su información</li> </ul>	<p>medio de una base de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo efectivo de redes sociales.</li> <li>Competencia por parte de otras academias que puedan ganar puestos en contrataciones.</li> </ul>
---	--

Gráfico 4: Análisis de herramientas de Comunicación

#### 4.5 Herramientas

<b>Facebook</b>	Fotos y videos de eventos que se han realizado. Comparten videos con sus seguidores.
<b>Twitter</b>	766 tweets con videos de eventos y muy pocos seguidores.
<b>Página Web</b>	Información sobre actividades y servicios que ofrece la empresa
<b>Correo Electrónico</b>	Comunicación entre padres de familia, profesores y alumnos de actividades próximas a realizarse.
<b>Mensaje de texto</b>	Medio de comunicación del personal Administrativo con los profesores para confirmar detalles.
<b>Llamada Telefónica</b>	Medio de comunicación con profesores, padres de familia y alumnos con el objetivo que anunciar eventualidades.

Gráfico 5: Herramientas de Comunicación

#### **4.6 Modelo de entrevista con Diana Camacho, Administradora, para la realización de pre-diagnóstico:**

- ¿Cómo se maneja Arte'n3 con su personal?
- ¿Qué tipo de información maneja entre su personal?
- ¿Quién maneja la parte visual de la empresa?
- ¿Qué es lo que ustedes quieren comunicar por parte de Arte'n3 hacia fuera?
- ¿Cómo se ve en el futuro Arte'n3?
- ¿Cuáles son las herramientas principales?

#### **4.7 Conclusiones y Recomendaciones**

Como primer punto antes de poder llegar a tener una entrevista se investigó acerca de la empresa en el Internet tanto en Facebook, Twitter y su página web oficial. En este pre-diagnóstico pudimos ver que las Facebook con 2650 usuarios es el que más movimiento de información contiene, con videos y fotos de los eventos que se están realizando. Por otro lado, Twitter con 766 tweets, 19 seguidores y sigue a 32 persona, a pesar de tener una cuenta no está activa y tampoco publican ningún tipo de información. Por último en la página web a parte de ser una página muy lenta al cargarse tiene bastante texto y poco amigable con el usuario que quiere enterarse acerca de lo que la empresa está realizando. Tanto la información de Facebook como de la pagina web es distinta en cuanto a datos que pueden confundir al lector interesado. El manejo de estas redes son las que darán el parámetro principal para poder reclutar a mas gente y sobre todo que el público externo este al tanto de lo que se realiza.

Por medio de una entrevista con la administradora Diana Camacho hemos podido conocer acerca de Arte'n3 y de la labor que realiza. Sus objetivos son atraer a los jóvenes y hacerlos sentir esa pasión que tienen por la música, arte y baile por parte de sus colaboradores. Como primer punto se habló acerca de la cultura organizacional que lleva esta empresa y detectamos problemas como primer diagnóstico, entre ellos fue la falta de un Manual de Identidad Visual y un Manual de Cultura Corporativa que serán los que determinan las reglas de cómo proceder en la empresa, es decir una sistematización de la información de las personas que entran o salen de la empresa.

Por otra parte tanto la misión como visión de la empresa carecen de objetivos concretos y divagan en frases que no dejan un mensaje en tanto en los públicos internos y externos de la empresa lo que da como resultado que no se determine a que realmente se dedica esta empresa. Otro punto principal en cuanto a la cultura organizacional de la empresa es la carencia de una filosofía y valores que determinan la personalidad de una persona que pertenece a Arte'n3 es importante entender que esto no está implícito y que la importancia de plantearlos determina que es lo que la organización espera y el espíritu de esta.

La falta de sistematizar la información con respecto a las herramientas que se utilizan pueden hacer que no fluya de la manera más recomendable, es por esto que mediante esta auditoría se determinará la aceptación del público interno hacia estas. Es importante que para manejar el target que quiere la empresa que son niños y jóvenes de 3 años en adelante se utilizará diferentes herramientas y que las principales como son Twitter, Facebook y página web serán las que dan el motor de arranque para que se refleje lo que la empresa quiere demostrar y que su imagen sea coherente.

Anexos:

#### 4.8 Análisis de herramientas

Facebook



Ilustración 10: Página de Facebook

#### 4.9 Página Web oficial:

<http://www.artentres.com/>



Ilustración 11: Página web oficial

**Twitter:**





Ilustración 12: Cuenta de Twitter

## 5 Análisis de Auditoría de Comunicación Interna de Arte'n3

### 5.1 Sistema de Auditoría

#### 5.1.1 Análisis

Para la presentación del informe ejecutivo se han seleccionado aquellas preguntas que resultaban importantes para cumplir con los objetivos de la auditoría. Por lo que han sido organizados y agrupados de la siguiente manera: Aquellos que corresponden a la identidad de la empresa, aquellos que pertenecen a la

comunicación y aquellos que reflejan el clima laboral de la institución. Para una mayor comprensión se ha colocado la pregunta como encabezado de cada análisis. Los resultados de la encuesta serán determinados por medio de porcentajes (%) que representan el universo de la empresa.

## **5.2 Objetivos de la auditoría de Comunicación**

### **5.2.1 Objetivos Generales**

- Evaluar la comunicación interna de Arte'n3
- Medir el porcentaje de satisfacción laboral de los empleados de Arte'n3
- Evaluar la identidad institucional de Arte'n3 por parte del público interno
- Identificar la cultura organizacional de la empresa

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la percepción de los colaboradores hacia la compañía
- Medir el grado de conocimiento sobre los rasgos culturales de Arte n 3
- Evaluar la calidad y eficacia de los canales de comunicación existente
- Evaluar la adecuación de las herramientas de comunicación interna

### 5.3 Métodos e instrumentos o técnicas de auditoría

#### 5.3.1 Grupo focal

Se realizaron grupos focales y encuestas de 18 preguntas promedio con el interés de poder investigar más a fondo acerca de la información de la empresa y como se maneja. Por medio de la tabulación se pudo hacer un análisis cuantitativo y cualitativo para sobreponer el análisis y hacer un estudio subjetivo de lo más conveniente para Arte'n3. Pudimos hacer una conversación

#### 5.3.2 Determinar el universo y muestra

	Área	Cantidad de Empleados	% de participantes
	Personal Administrativo	3	30%
	Profesores	7	70%
<b>Total</b>		10	100%

Gráfico 6: Determinación de universo y muestra

#### 5.3.3 Análisis de resultados Herramientas

Se implementaron encuestas como parte de las herramientas para poder determinar los problemas con mayor amplitud. Las mismas que se hicieron a los administradores y profesores . Esta herramienta fue importante, ya que se pudo analizar a profundidad la cultura de la organización , así como también los problemas que existen dentro de la organización :Como resultados se obtuvo lo

siguiente:

### Identidad:

### Misión

¿Conoce la MISIÓN de Arte'n3?

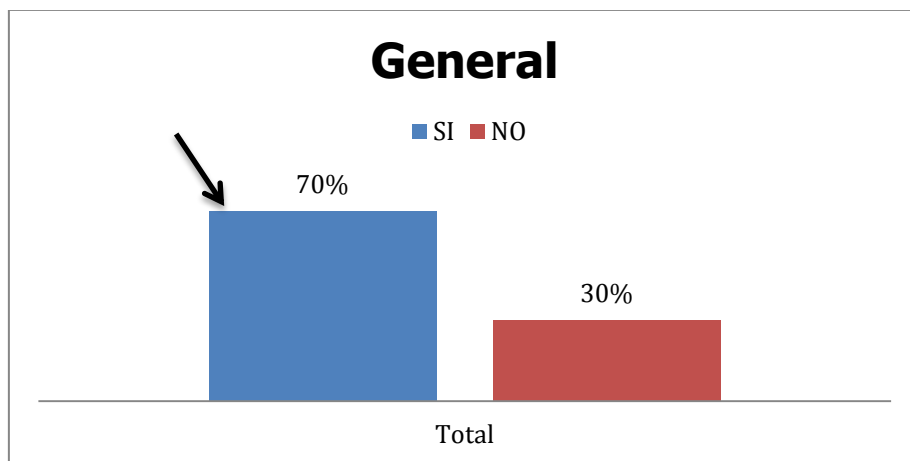


Gráfico 7: Conocimiento de la misión en general

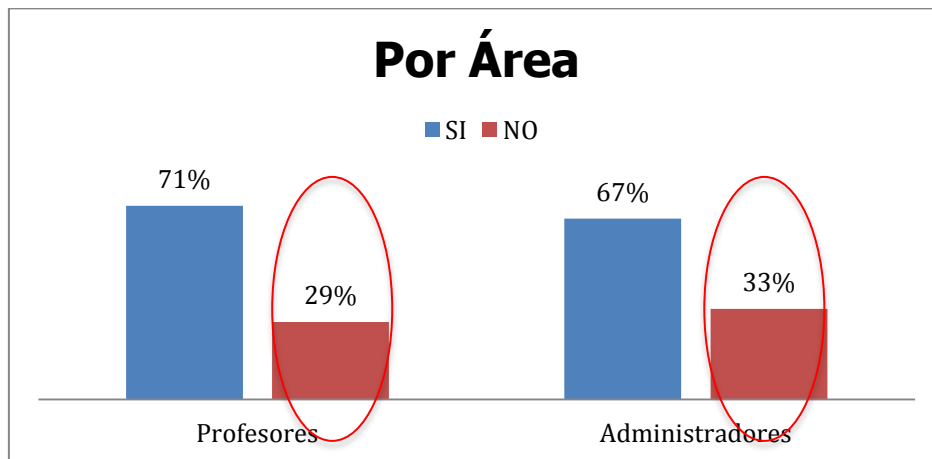
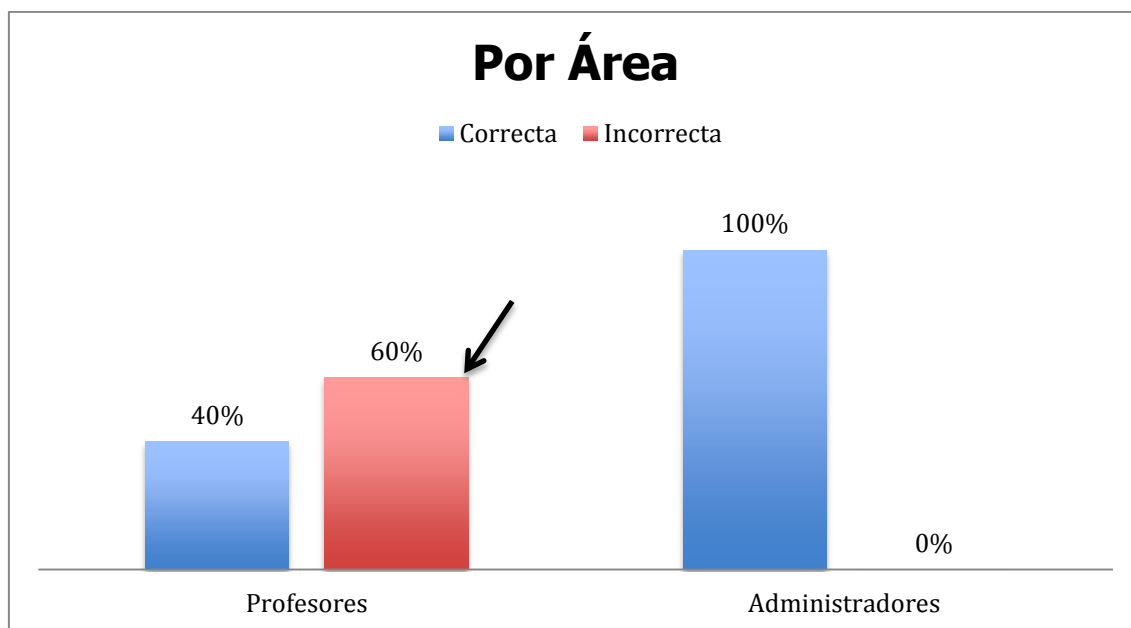


Gráfico 8: Conocimiento de la misión por área

El 70% de los profesores y el 67% del personal Administrativo dice conocer la misión de la empresa, aún así para poder reforzar esta pregunta y comprobar que sea de esta manera se preguntó que escoja ¿Cuál es la MISIÓN de Arte'n3?

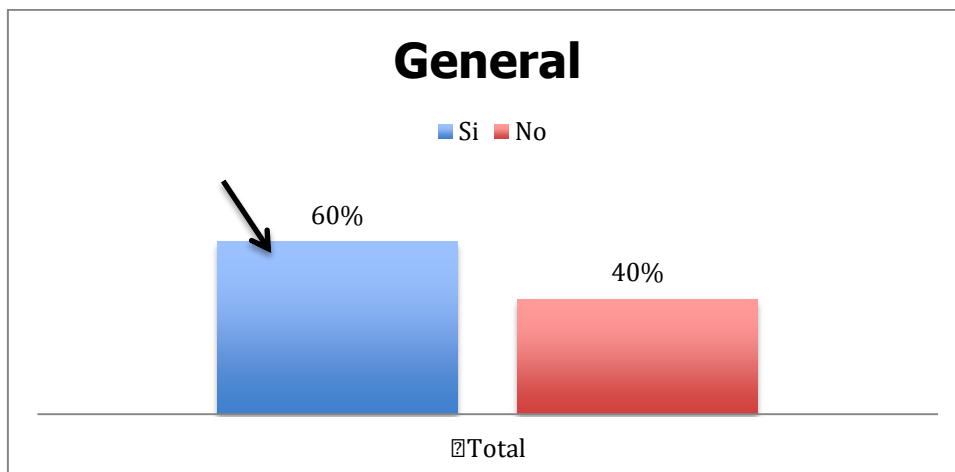


**Gráfico 9: Conocimiento de misión por área 2**

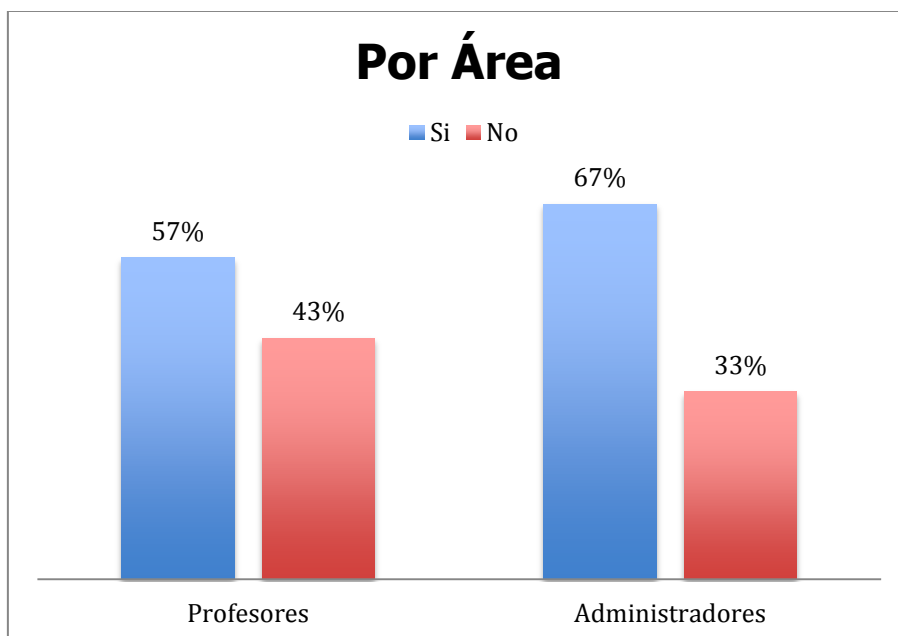
En este gráfico se puede mostrar que el 60% de los profesores escogió el literal incorrecto, por lo que se puede hacer inferencia que gran parte de los colaboradores de la empresa no conocen la información más importante y por ende no conocen la esencia de Arte'n3 que es lo que describe la misión y la importancia de lo que se está trabajando.

### **Visión**

Por otra parte al poder observar esto con la misión, se hizo la pregunta de la misma manera con la visión de Arte'n3, de la misma manera al realizar un pre-diagnóstico se pudo observar que la visión que tienen planteada no es un objetivo que se quiere alcanzar en un futuro. Otro problema interesante que se pudo observar es que la visión no explica que es lo que quiere llegar a ser o que objetivos se quiere alcanzar en un cierto periodo de tiempo.

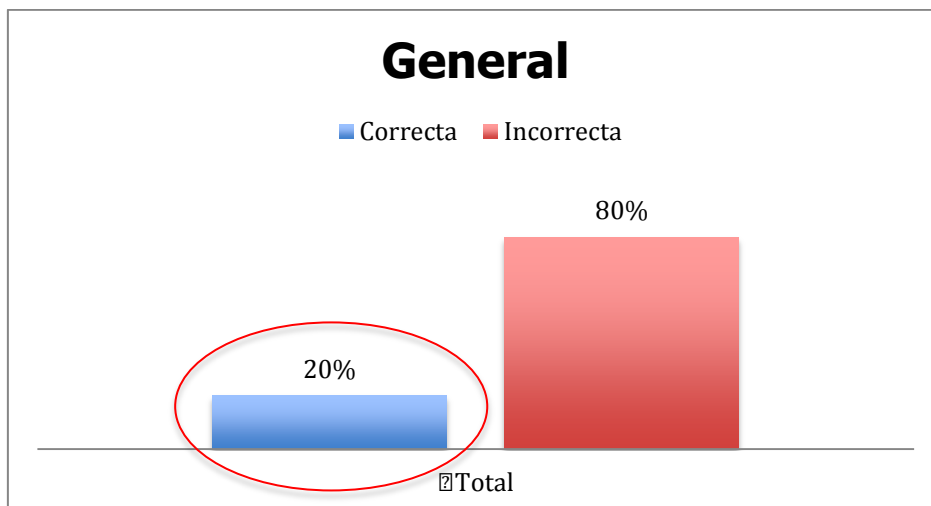


**Gráfico 10: Conocimiento de la visión general**

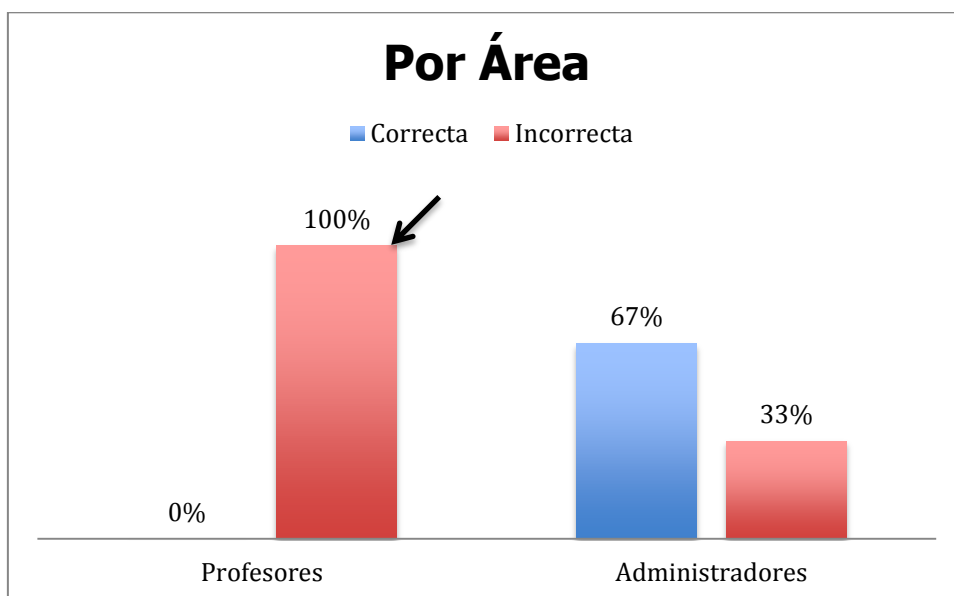


**Gráfico 11: Conocimiento de la visión por área**

El 60% de los colaboradores de la empresa dice conocer la visión, de la misma manera al reforzar en la siguiente pregunta se puede ver lo siguiente:



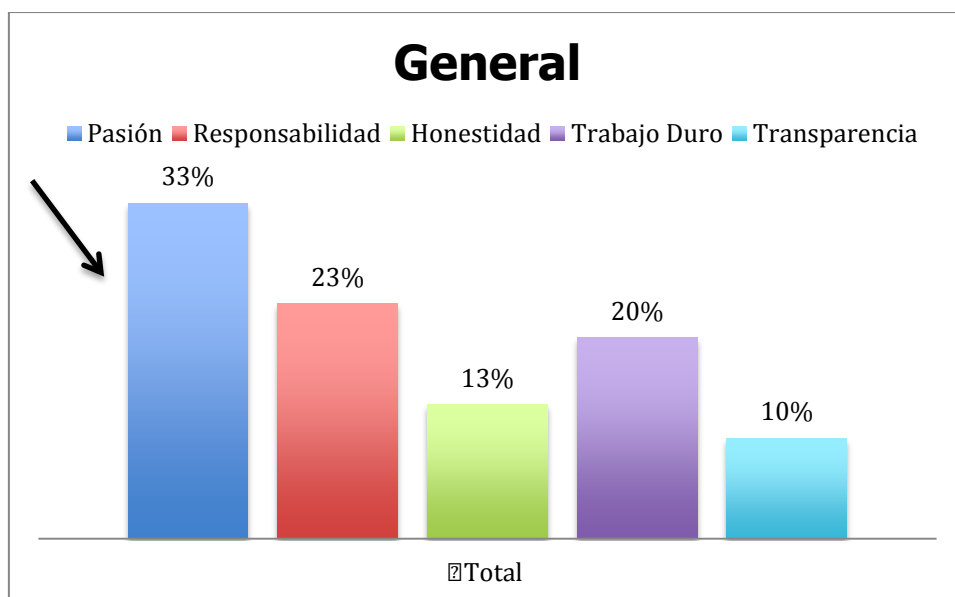
**Gráfico 12: Conocimiento general de la visión**



**Gráfico 13: Conocimiento de visión por área**

Al reforzar la pregunta para comprobar la efectividad se puede observar que el 100% de los profesores, con tendencia negativa por otro lado el personal administrativo conoce en su mayoría con el 67% pero aún tiene una 33% con tendencia negativa hacia la respuesta incorrecta. Se podría decir que el personal administrativo tiene mayor conocimiento y el personal educativo no tiene conocimiento de su cultura y de la esencia de la empresa.

### Valores Institucionales



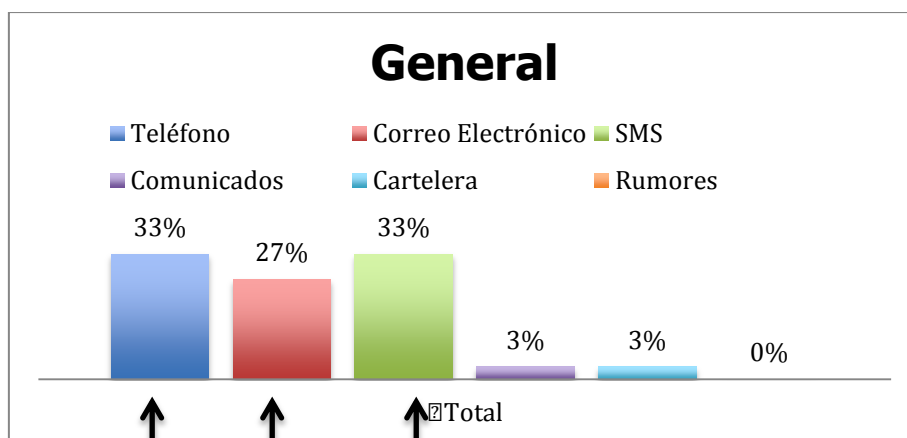
**Gráfico 14: Reconocimiento de valores institucionales**

Al momento de realizar la entrevista para conocer sobre la empresa tuvimos una observación interesante que partía de la cultura organizacional de la empresa. Los valores son los que determinan la personalidad que debe tener un colaborador de la empresa con respecto al trabajo que realiza, es por esto que pusimos valores para determinar con cuáles se verán mejor reflejados. El 33% se identificó con pasión y fue una de las razones por las que pusimos este valor. Al hablar con ellos nos dimos cuenta de la razón por la que están en la empresa y esto parte por la “pasión” que cada uno tiene por las artes y la rama en la que se especializan. El 23% es la responsabilidad ya que como compartieron con nosotros es que consideran que parte importante de pertenecer a Arte’n3 es la responsabilidad de sacar a los jóvenes adelante apasionándose por las artes haciendo de esto un estilo de vida.

### Comunicación



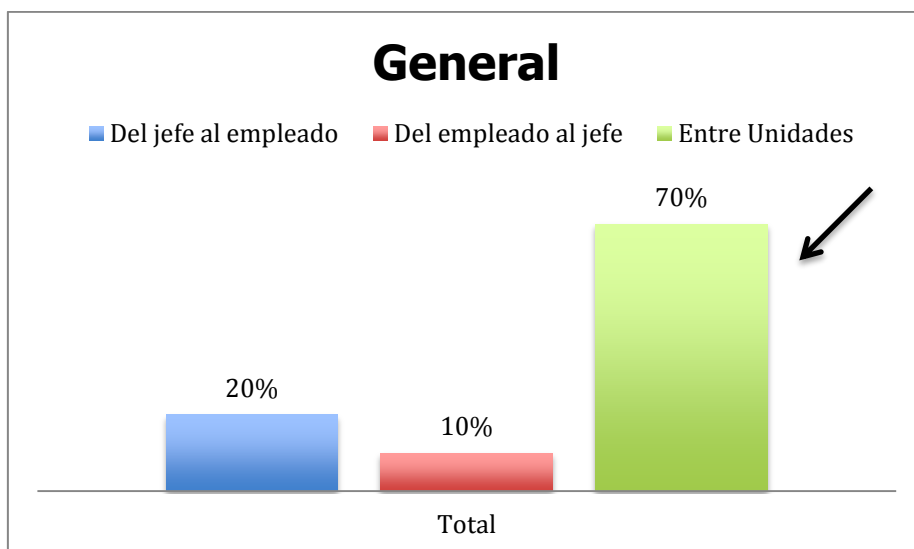
**¿Cuáles son las 3 principales herramientas con las que se comunica actualmente con la empresa?**



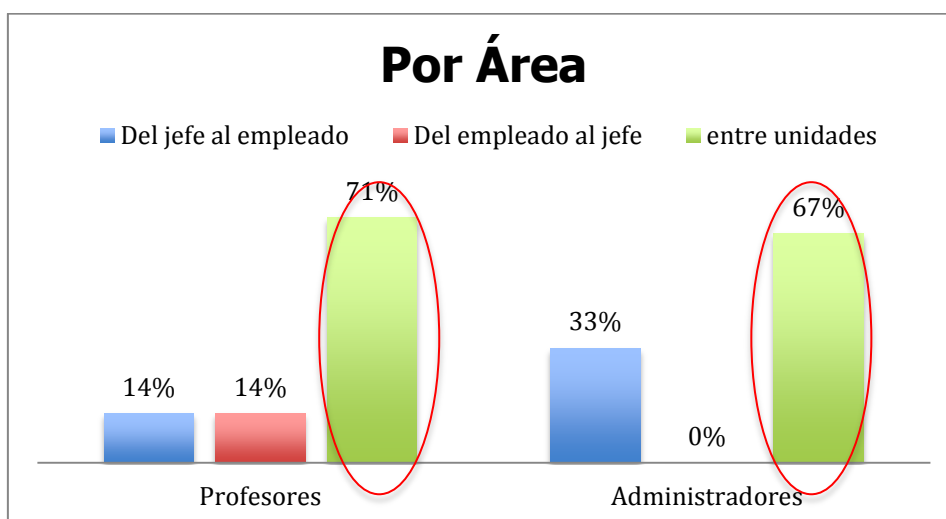
**Gráfico 15: Utilización de herramientas**

El 33% de los empleados se comunica por teléfono o mensaje de texto para poder saber acerca de lo que va a suceder. Por lo que al momento de hablar en los grupos focales se determinó que es un medio informal y que muchos de los detalles sería conveniente para evitar malos entendidos. Es importante tener comunicación constante entre unidades y sobre todo entre compañeros de trabajo para que esto se vea como resultado en el clima laboral.

**¿De qué manera se transmite la información de Arte'n3?**



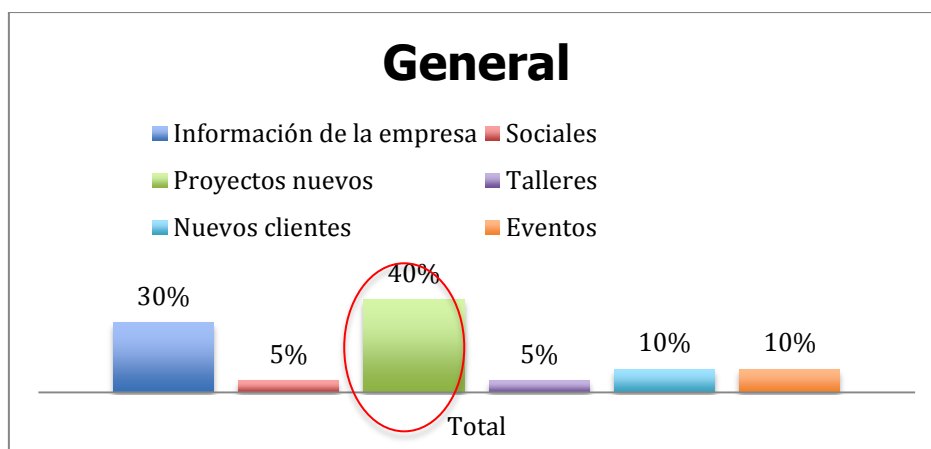
**Gráfico 16: Manera en que fluye la información**



**Gráfico 17: Manera en fluye la información por área**

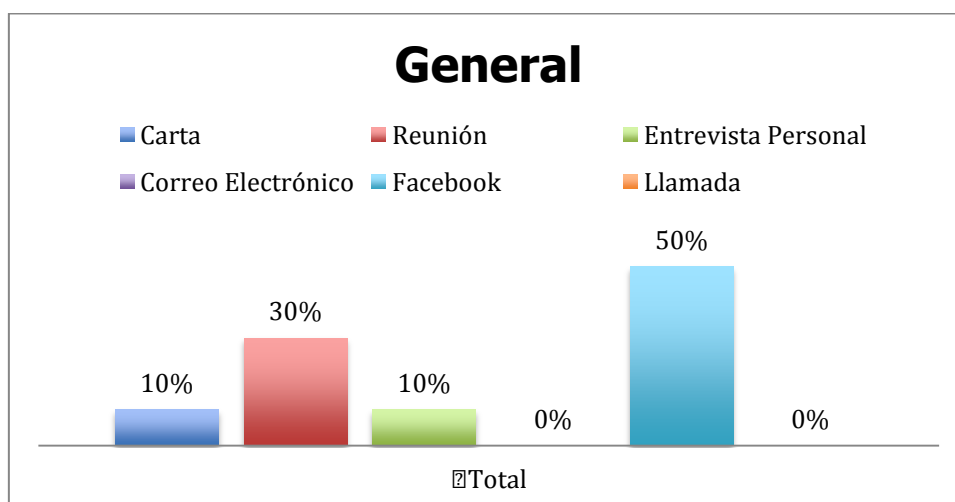
Con una tendencia positiva con el 71% de los profesores y el 67% del personal administrativo infiere que la información se transmite entre unidades más no entre el jefe al empleado o viceversa.

### ¿Qué información le gustaría recibir?

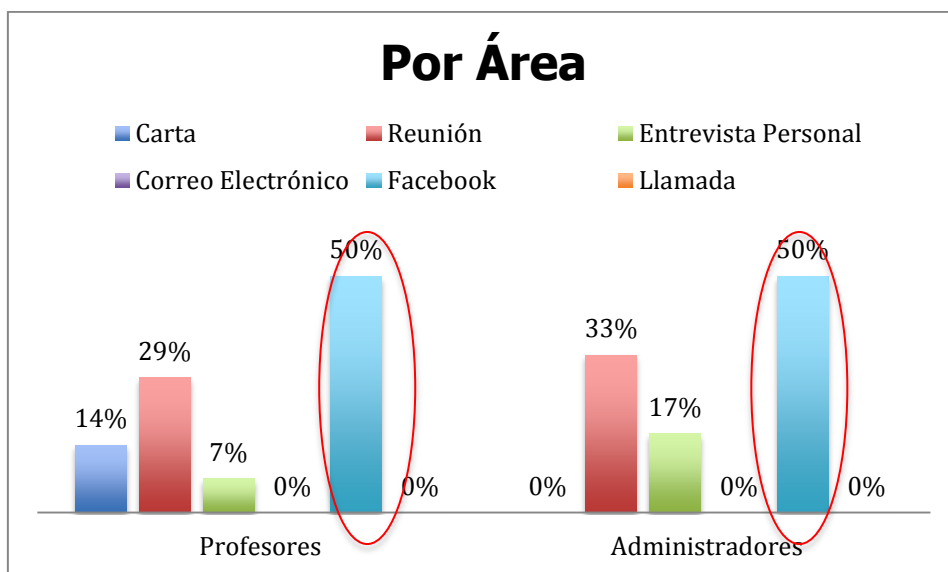


**Gráfico 18: Sugerencia de herramientas de comunicación pertinentes**

### ¿Por cuál medio prefiere comunicarse con su jefe inmediato?



**Gráfico 19: Sugerencia de herramientas de comunicación**

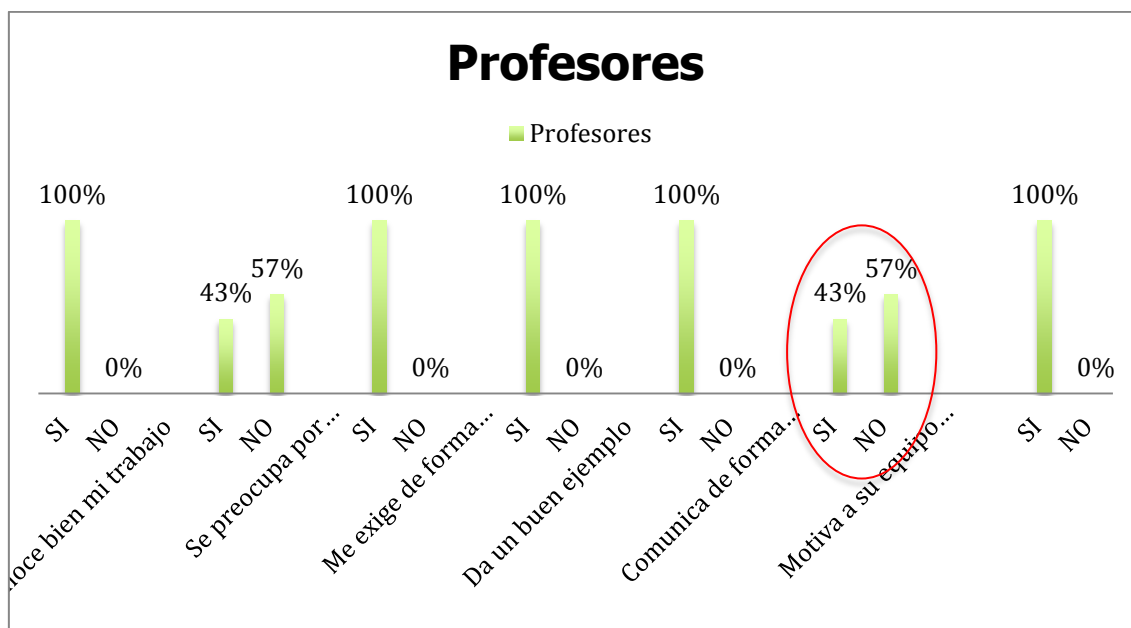


**Gráfico 20: Sugerencia de comunicacion por área**

La manera de preferencia de los colaboradores de comunicarse con su jefe inmediato es con un alto grado del 50% tanto al departamento Administrativo como Profesores por medio de Facebook y con tendencia también en reunión personas.

### **Clima Laboral**

Puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe inmediato



**Gráfico 21: Calificación al jefe directo**

La mayoría de los profesores afirma que su jefe inmediato está ahí y motiva durante su trabajo, pues la única observación con tendencia negativa es acerca si el jefe conoce lo que el colaborador hace con un 57% y la manera en que este comunica acerca de la empresa con un 57%. Sin embargo la mayoría de colaboradores se siente libre de comunicarse con su jefe y que se sienten motivados de trabajar en esta empresa.

## Sugerencias

**¿Ha realizado sugerencias a la empresa de algo que quisiera mejorar?**

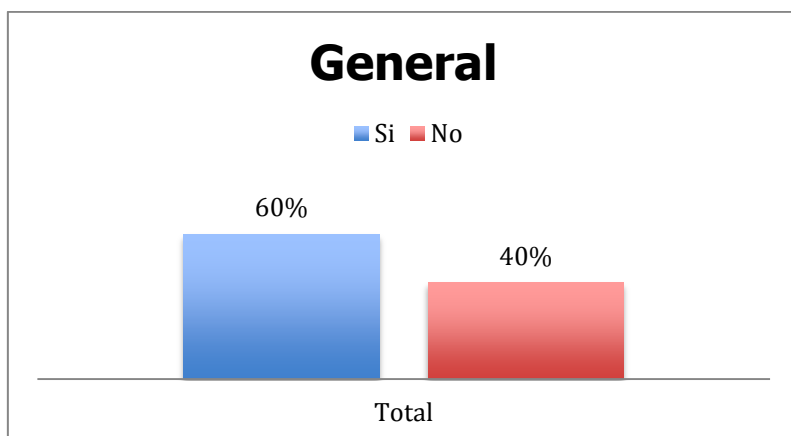


Gráfico 22: Sugerencias a la empresa

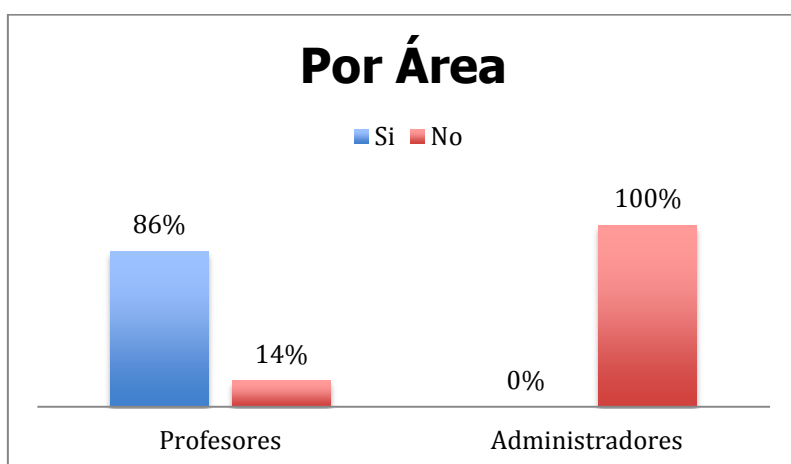


Gráfico 23: Sugerencias a la empresa por área

La mayor parte de los colaboradores ha realizado sugerencias con el 86% y en cuanto al personal administrativo no lo ha hecho con una tendencia negativa alta del 100%.

#### 5.4 Análisis de información cualitativa

##### Recomendaciones por parte de los colaboradores:

##### Personal Docente:

Profesores	Herramientas	Sugerencias
	Aunque no es enteramente efectiva pienso que por las	Comunicación. Aviso previo de cualquier

	condiciones y tiempo de cada uno el teléfono es el más accesible y directo para todo el personas de la academia. El tener cartelera sería muy bueno también.	eventualidad.  Consideración y conocimiento de trabajo que cada uno desempeña.
	Teléfono porque no se puede mal entender las cosas y correo electrónico porque lleva todos los detalles para revisarlos cuando sea.	Dar un PDF con toda la información sobre la empresa al iniciar el trabajo (reglas, metas, visiones, proyectos, etc.).  Comunicar cada cambio a tiempo, tener suficientes empleados posibles para poder tener reemplazos.
	Teléfono porque es más personas y no se presta para malos entendidos.	Todos tenemos que estar empapados de los objetivos de la empresa y trabajar todos juntos para conseguirlos.
	El teléfono y correo, porque el contacto con la persona es más personal o	

	por lo menos un poco más personal dependiendo del caso y pienso que en algunas cosas el correo es apropiado para comunicarse.	
	Correo electrónico por que tiene mayor alcance.	Actividades extra-laborales.
	Fuera del lado social en persona (en directo), es la forma más precisa de comunicarse.	

**Ilustración 13: Sugerencias por parte personal docente**

### **Personal Administrativo**

<b>Personal Administrativo</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Sugerencias</b>
	Teléfono por que es el medio que todos tienen a su disposición.	
	Yo creo que teléfono por que es más ejecutivo y puedes comunicarte al instante.	Yo pienso que una buena comunicación entre jefe y empleado es muy necesario, también saber



		escuchar nuevas ideas de las dos partes.
	Comunicación más personal aunque ahora el mensaje de texto es muy eficiente.	Reuniones periódicas.

**Ilustración 14: Sugerencias personal administrativo**

### **Grupo Focales**

#### **Resumen:**

- Falta de objetivos específicos planteados
- Interés por plantear un objetivos de hacia donde va la empresa
- Información de las responsabilidades de cada uno
- Informar acerca de próximos eventos con tiempo de anticipación
- Mejorar la página de Internet
- Manejar constantemente información importante de la empresa hacia los profesores
- Informar tanto al jefe como empleado su desempeño en cada área

## **5.5 Entrevistas completas de información cualitativa**

### **5.5.1 Identidad**

- Considero importante poder tener un objetivo al que todos queramos alcanzar, obviamente esto planteado por medio de una reunión entre todos.
- La falta de información entre el jefe al empleado, muchas veces no saben comunicar al cliente acerca de que es lo que hacemos nosotros en nuestra clase y es muy importante para que la persona entre sabiendo como se va a proceder.

- Si yo determinaría a esta empresa por medio de un valor sería pasión, por que es lo que tengo por la música y es lo que tienen las personas que vienen acá a recibir clases, no es por obligación si no porque aman lo que hacen al igual que todos los que estamos aquí.
- Yo determinaría por etapas ya que eso describe al trabajo que se realiza aquí, uno empieza de la nada y luego vez como se forman grandes artistas que se comen el mundo.
- Arte, es lo que mejor describe a este lugar, es esa pasión por expresar con los sentidos, con el amor por lo que haces y que eso se vea reflejado en un instrumento o un movimiento o solfeo.
- Yo creo que nos encanta lo que hacemos, obviamente si consideramos que hay cosas que deben cambiar, recién tuvimos una reunión para poder hacer sugerencias acerca de la empresa y estamos motivados porque creemos que si va a cambiar para hacer una mejor academia.

### **5.5.2 Comunicación**

- Creo que los eventos se deben comunicar ya que muchas veces estos se dicen con 3 o 2 días de anticipación y nosotros no podemos sacar algo de calidad en ese tiempo, ahí es como que nadie sabe cual es el rol de nadie y peor quien es la voz de mando y en esos momentos es lo que más necesitamos.

### **5.5.3 Clima laboral**

- Si es verdad, porque si hacemos una mala presentación se daña el nombre de la empresa y nuestro nombre como artistas ya que nosotros estamos constantemente en actuaciones que determinan también lo que es nuestra trayectoria.

- Me gusta a mi sentir esa libertad de poder salir adelante como artista ya que si me quedo dando clases siempre creo que no podría enseñarles porque de la experiencia se aprende creo yo y sobre todo que si el nombre nuestro sale no solo es el mío si no también de Arte'n3.

## **5.6 Conclusiones y determinación de problemas comunicacionales**

Arte'n3 es una empresa dedicada a las artes tanto de canto, música y bailes que consiguen hacer de los jóvenes personas apasionadas por el arte y la música, haciendo parte de esto un estilo de vida. Esta pasión se puede sentir por parte de los colaboradores como lo profesores lo cuales determinan que la pasión que sienten por lo que hacen se ve reflejado en sus propios alumnos. Mediante una Auditoría de Comunicación Interna hemos podido determinar las fortalezas y debilidades de la empresa Arte'n3. Es por esto que parte fundamental de este análisis está basado en cuatro puntos principales Identidad, Nivel de Comunicación, Herramientas y Clima Laboral. Mediante una encuesta a la empresa se han podido determinar problemas puntuales lo cuales son los siguientes:

- Falta de conocimiento y de determinación de la cultura organizacional es decir de misión, visión, filosofía y valores institucionales.
- Herramientas que se utilizan no son bien aceptadas por los colaboradores. Las herramientas que se utilizan actualmente son informales y pueden haber malos entendidos y falta de información concreta.
- No existe comunicación bidireccional con una alta tendencia de comunicación entre unidades
- Falta de conocimiento del jefe del labor que hace cada uno de los colaboradores.

El entusiasmo de los colaboradores se puede ver reflejado por medio del interés que demostraron al realizar esta auditoría todos quisieron participar y sobre todo hacer una

sugerencia, lo que demuestra el grado de involucramiento y de motivación que demuestran hacia la academia.

### **5.7 Recomendaciones**

Los problemas determinados anteriormente determinan cuatro de los parámetros más importantes que se pudieron analizar en esta auditoría. Como primero punto la falta de plantear objetivos de la empresa conjuntamente con los colaboradores. Tanto en los grupos focales como en las encuestas realizadas sugieren plantear objetivos y alguien que los dirija; el planteamiento de objetivos es parte fundamental de una empresa para que se pueda saber hacia donde va enfocada y cual es el objetivo que van a alcanzar con su labor a lo largo de los años.

Por otro lado las herramientas que se utilizan mayormente como se puede ver en los gráficos son el teléfono y en alguno casos el correo electrónico o mensajes de texto. Hemos podido analizar que al usar herramientas informales hace la información menos importante. Por lo que nosotros recomendamos hacer un comunicado formal por medio de un correo con todos los detalles y en caso de necesitar confirmación hacerlo vía telefónica, en caso contrario esto puede prestarse para mal interpretar información y en el caso de olvidarla no tener a dónde acudir para confirmar lo dicho anteriormente. Este punto también fue tocado durante los grupos focales por lo que la mayor parte de los profesores sugerían que se confirme de las dos maneras ya que en muchos de los casos se puede prestar a interpretaciones que no hacen quedar del todo bien a la organización.

En cuanto a la comunicación del jefe con el colaborador como se pudo analizar por medio de esta auditoría es que hace falta que entre el jefe y colaborador conversen para que sepa que tiene que hacer cada uno y que de esta manera se sientan motivados. Es interesante poder acotar lo conversado en el grupo focal en el que la mayoría de

colaboradores dicen en que en muchos casos no saben quien tiene la voz de mando y quien dice que se va a realizar y que no, este tipo de comunicación es fundamental que en el momento de realizar un evento importante para la empresa es interesante hacer una organización de la responsabilidad de cada uno debido a que la mayoría de veces dicen haberse sentido perdidos.

Consideramos importante que la empresa plantee sus objetivos a alcanzar y sobre todo que cree una cultura organizacional que maneje la identidad de la empresa de forma coherente con el entorno. Esto hará que el nombre Arte'n3 tome fuerza y se revalorice, de la misma manera esto se verá como resultado en el involucramiento del personal y el orgullo de pertenecer a la organización que es la parte más importante.

Como una de las partes más importantes que nos contaron por medio de los grupos focales fue la imagen que se ve proyectada que no solo es de Arte'n3 si no también de los artistas que están involucrados; es decir que su grado de involucramiento es mucho mayor ya que como artistas para ellos es muy importante sacar su nombre y el de la empresa adelante ya que mediante la academia sacan su carrera adelante.

## **6 Propuesta de Campaña**

Por medio de la información proporcionada por los colaboradores de la empresa se prosiguió a sugerir una campaña de comunicación interna acerca de las estrategias y tácticas que se recomiendan utilizar para una buena comunicación en todos sus aspectos.

### **6.1 Objetivo General**

Evaluar la comunicación interna de Arte'n3 por medio de tres parámetros principales detectados en la Auditoría, como, cultura organizacional, canales de comunicación eficientes que sistematicen la información con el fin de incrementar el involucramiento y satisfacción laboral de sus colaboradores.

## 6.2 Tema de la campaña: Colores

**Slogan:** “Para pintar la academia sabores debemos saber nuestros propios colores”

**Explicación:** Es una academia llena de talentos y de personas que están ahí porque aman lo que hacen. Considero que al haber entrado a la empresa sentí ese aire de tranquilidad de querer dar lo mejor de cada uno y que cada uno refleje su talento que es lo que caracteriza a Arte'n3.

## 6.3 Campaña 1: Lanzamiento de misión, visión y valores corporativos

**Color:** Naranja

- El color naranja es un color vivo de mucha alegría que esta por llegar y esto se refiere al rumbo que Arte'n3 irá tomando.

“Descubre los colores que Arte'n3 irá tomando”

**Antecedentes:** El departamento de Administración plantea como primer objetivo cambiar la visión, misión y proponer nuevos valores de la academia, Es fundamental que los empleados se sientan identificados y por medio de la campaña puedan aplicarlo a su trabajo diario.

### 6.3.1 Objetivos:

- Informar a los colaboradores de nuestra nueva misión, visión y valores corporativos.
- Crear recordación y empatía a la totalidad de los colaboradores.

## **Etapas de Expectativa**

### **Estrategia**

Para poder generar curiosidad en los colaboradores de la Academia se pondrá en las paredes y espejos manchas de pintura hecha de papel adhesivo. Como adhesivo también irá el slogan: “Descubre los colores que Arte’<sup>n</sup>3 irá tomando”

Esto será colocado en vidrios, espejos y gradas del lugar. Esto generará curiosidad en los colaboradores y de esta manera que se sientan identificados con la campaña que será su nueva imagen.

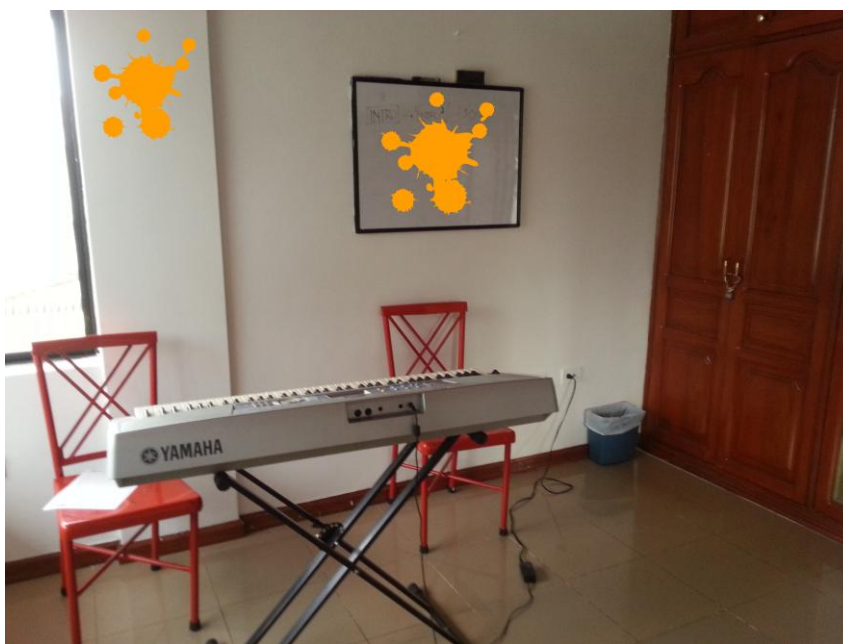
### **Táctica:**



**Ilustración 15: Campaña expectativa 1**



**Ilustración 16: Implementación campaña 1**



**Ilustración 17: Implementación campaña 1.2**



## **Etapa de Información:**

### **Estrategia**

Se realizará una reunión antes de que los colaboradores inicien sus actividades y Sara Elena del Pozo o Diana Camacho propondrá los nuevos colores de Arte'n3, despegará la primera mancha donde estarán “Los nuevos colores de Arte'n3”.

Se entregará a todos los empleados:

Un termo con el nombre personalizado de los 7 profesores y los valores de Arte'n3. El termo es un elemento que se usa constantemente en Arte'n3, aparte de ser personas muy sanas se encuentran en actividad física por lo que tendrán el termo cerca de ellos recordando lo que dice.

Diana Camacho o Sara Elena del Pozo hablará de cómo surgieron estas ideas y como estas van a identificar al personal desde ahora en adelante.

### **Táctica**

#### **Nueva misión:**

Somos una Academia Artística enfocada en los jóvenes la cual combina las artes clásicas con la modernidad en sus diversas manifestaciones para asumir este reto como para de un estilo de vida.

#### **Nueva visión:**

Ser para el año 2016 un empresa con posibilidades de ser una franquicia a nivel nacional contagiando a los seres humanos de calidad artística.

**Nuevos Valores corporativos:**

**Autoestima:** lo que cada uno lleva por dentro es lo que reflejará por fuera.

**Valor:** se refleja en cada integrante porque hace lo que ama

**Seguridad:** enfrentar a la vida con corazón.

**Pasión:** vivir por lo que amas y contagiar a los demás.



Ilustración 18: Producto campaña 1

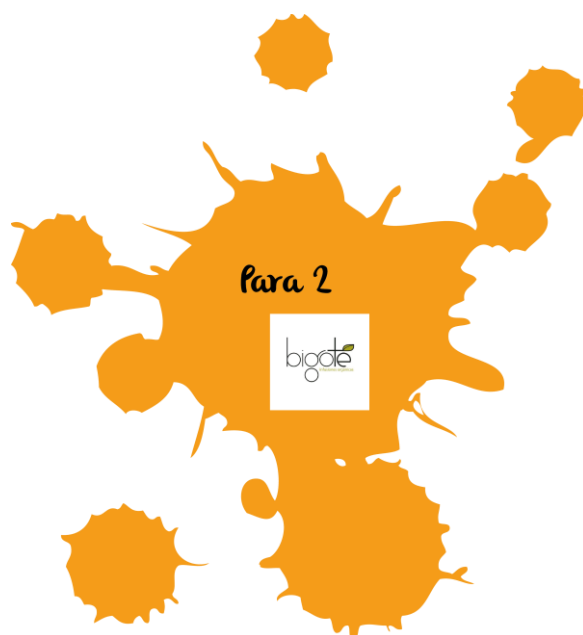
**Etapas de Recordación:****Estrategia**

- Se entregará el reglamento de la próxima actividad a realizar

- Se reunirá a los colaboradores y se hará un concurso de actuación, canción o baile que mejor represente el nuevo color que tomará Arte'n3 representando valores, misión y visión al mismo tiempo.
- Esto será realizado por un jurado externo.
- Premio: Almuerzo para dos personas en Bigoté, es un lugar cerca de la Academia de comida orgánica y sobre todo sana.
- El día de la actividad habrá de tomar jugo de mandarina para poder saborear un poco de los colores que Arte'n3 esta tomando constantemente
- **Táctica**



Ilustración 19: Personaje campaña 1



**Ilustración 20: Premio campaña 1**

#### **6.4 2. CAMPAÑA: Herramientas de comunicación**

**Antecedentes:** las herramientas de comunicación que usan actualmente en la academia son las siguientes: llamadas telefónicas o mensajes de texto en su mayoría. El problema surge de que alguna información puede ser mal entendida y en algunos casos puede generar rumor.

**Slogan:** “Yo canto mi color”

**Color:** Amarillo

El amarillo es un color intenso que fluye así como se necesita sistematizar la información de Arte’n3 para que todo llegue a un equilibrio.

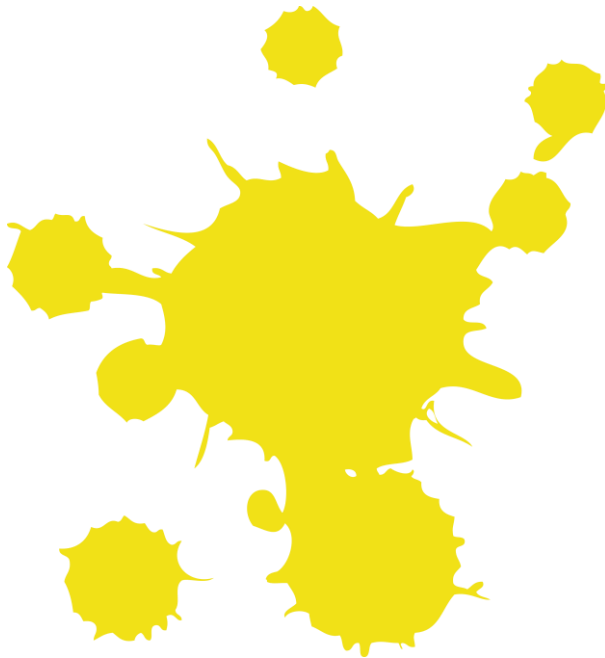
##### **6.4.1 Objetivos:**

- Establecer herramientas de comunicación eficaces para mantener informados a la totalidad de los colaboradores tanto físico como hablado.

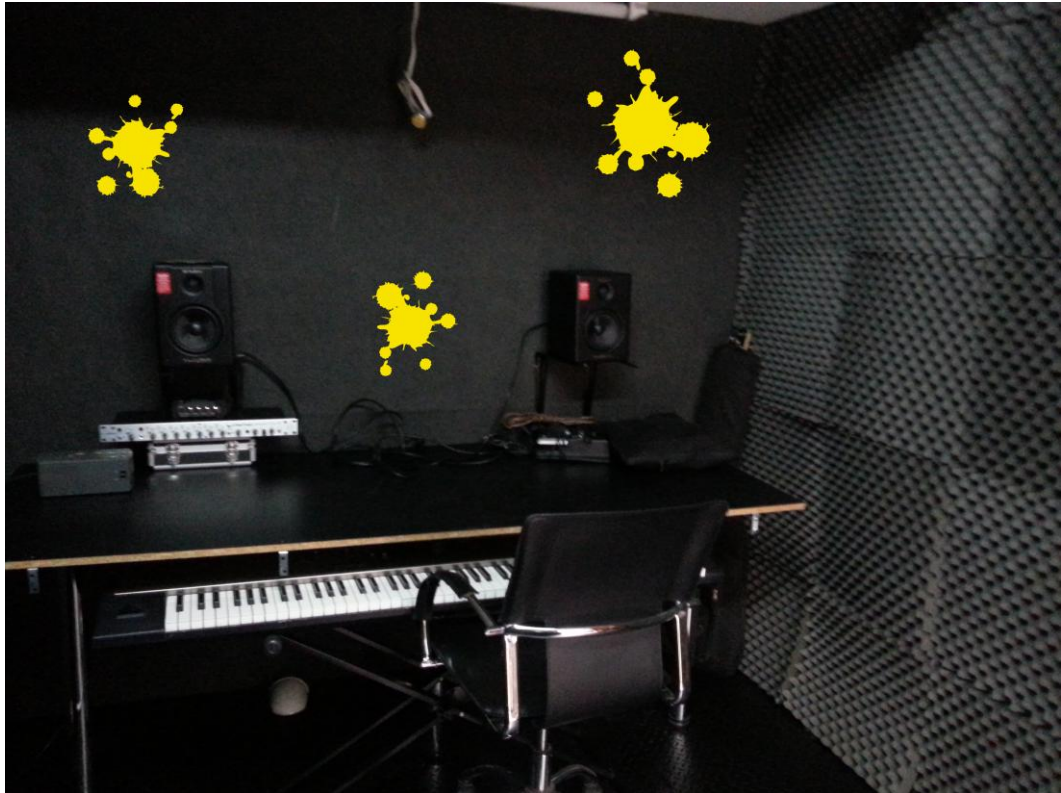
- Comunicar por medio de las herramientas implementadas a la totalidad de los colaboradores.

**Expectativa:****Estrategia**

- Manchas amarillas esta vez aparecerán en teléfonos o computadoras en la academia. Parte importante es que aparecerá un corcho en forma de la mancha de color amarillo en la oficina de administración y en los lugares estratégicos donde irán los canales implementados.

**Táctica:**

**Ilustración 21: Expectativa campaña 2**



**Ilustración 22: Implementación campaña 2**

## **Informativa**

## **Estrategia**

- Al despegar la mancha los colaboradores podrán ver una dirección de correo en el que diga “El color que nos une”. Se adecuará una página de Facebook privada en el que podrán participar los profesores y administradores en eventos próximos a realizarse. Este sitio permitirá a cada uno de los integrantes de la academia poder compartir información importante y tener un espacio didáctico de dos vías. Es decir de una comunicación bidireccional.

## **Táctica**



**Ilustración 23: Mailing campaña 2**

## **Recordación**

## **Estrategia**

- Al abrir el correo electrónico de cada uno de los colaboradores podrán ver una animación donde salga la mancha amarilla y esta dirija al grupo de Facebook.
- Se colocará una cartelera en sitios estratégicos de la academia para que tanto profesores como clientes conozcan los horarios establecidos y sepan qué es lo que se realiza actualmente.
- Para celebrar los días festivos se seleccionará un día en la reunión del mes donde se harán actividades y podrá haber espacio para conocerse entre colaboradores.

## **Táctica**



Ilustración 24: grupo de Facebook campaña 2

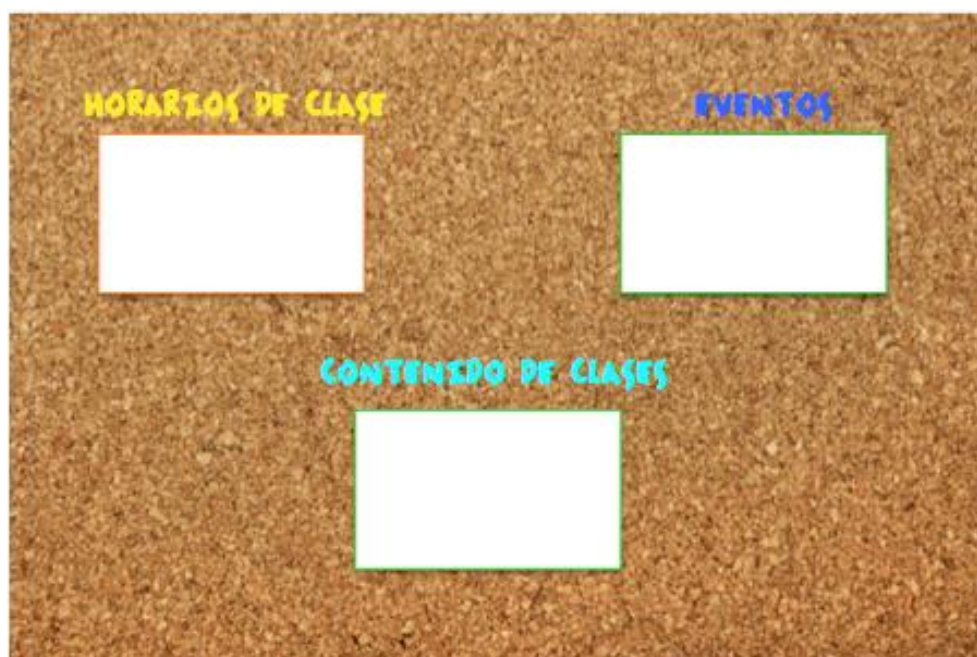


Ilustración 25: Cartelera campaña 2

La cartelera tendrá información constantemente que se irá renovando de esta manera podrá servir para los alumnos al mismo tiempo.



### 6.5 3. CAMPAÑA: Comunicación bidireccional

**Slogan:** “Lunes de color”

**Color:** verde limón

El color verde limón es un color cítrico y fresco de renovación.

**Antecedentes:** existe poca comunicación entre el jefe al empleado por lo que se comunica mayormente entre profesores y esto puede dar paso a un mal entendimiento de la información. Los empleados sienten falta de comunicación acerca del labor que tienen que hacer cuando viene un evento importante.

#### 6.5.1 Objetivo:

- Definir metas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores acerca del labor que se tiene que cumplir a corto, mediano y largo plazo
- Incluir a cada colaborador en el 100% de las actividades y las decisiones.

**Explicación:** A través de reuniones al principio de cada mes y paulatinamente ir agregando de poco a poco, se reunirá a todo el personal con Diana Camacho y Sara Elena del Pozo donde se podrán plantear los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Se plantearán los responsables de cada actividad a realizarse haciendo una comunicación bidireccional por medio de espacios de sugerencias.

**Etapas de Expectativa:**

**Estrategia**

Color **verde limón** en los espejos como manchas y pintura de colores como adhesivo regándose por instalaciones de la academia. Junto con el slogan “Los lunes de color.

### **Táctica**



**Ilustración 26: Expectativa campaña 3**



**Ilustración 27: Implementación campaña 3**

### **Etapas Informativas:**

#### **Estrategia**

- En espejos, ventanas o paredes de cada aula se pondrá un calendario didáctico en el cual se escribirán las actividades más importantes y por profesor el cargo que tendrá cada uno en la actividad.
- Estos adhesivos podrán ser escritos por encima con marcadores de tiza líquida que podrán ser modificados cada vez que haya un “Lunes de color”.
- Este calendario informará acerca de las responsabilidades, metas y próximas reuniones

#### **Táctica**



Ilustración 28: Calendario Campaña 3



Ilustración 29: Implementación campaña 3

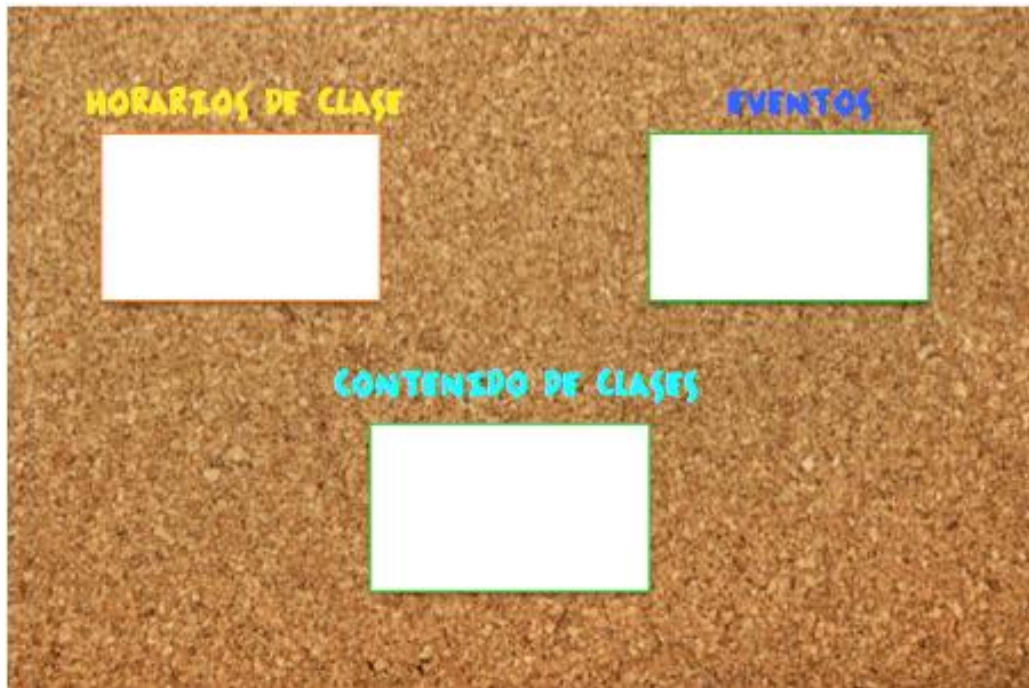


Ilustración 30: Corcho campaña 3

### **Etapas de Recordación:**

#### **Estrategia**

- Se entregará te verde con limón para tomar durante sus clases en este día.
- Lo discutido en reuniones será reforzado por medio de los canales de comunicación recién implementados.
- Las fechas importantes irán en la cartelera junto con la responsabilidad de cada profesor.
- Es importante que la cartelera tenga información renovada constantemente para que este sea importante y usable, de lo contrario en un tiempo será ignorado.

### **6.6 4. CAMPAÑA: Motivación E Integración**

**Color:** Rojo

El rojo es un color de unión, cálido y fuerte que une y no separa.

**Slogan:** “Una mezcla de colores que revelan nuestros sabores”

#### **6.6.1 Objetivo:**

- Motivar tanto a profesores como Administradores a hacer sugerencias con el objetivo de emprender proyectos nuevos.
- Integrar al 100% del personal para conocerse entre sí y formar un equipo para la toma de decisiones

#### **Etapas de Expectativa**

##### **Estrategia**

- Aparecerán manchas en gradas, ventana y espejos con una mancha de color rojo con un slogan que diga, “Una mezcla de colores que revelan nuestros sabores”
- Se entregará caricaturas a cada uno de los colaboradores para que describan con características de la especialidad de su trabajo y rasgos de la personalidad de cada uno de sus compañeros de trabajo.

##### **Táctica**



Ilustración 31: Expectativa campaña 4



Ilustración 32: Implementación Campaña 4

## Etapa Informativa



## Estrategia

- Se entregará a cada uno de los colaboradores manchas de colores en las cuales deberán raspar con una moneda la mancha de color rojo para saber como Arte'n3 describe a cada uno.
- Estas caricaturas serán entregadas en forma de sticker que irán en el termo.
- Se motivará a los profesores a ser parte de iniciativas en nuevos proyectos. Estas deberán ser comunicadas por medio de los nuevos canales de comunicación, una vez al mes.

## Táctica



Ilustración 33: Caricatura campaña 4



**Etapa de Recordación:****Estrategia**

- Se entregarán camisetas con las caricaturas personalizadas de manera que puedan ser usadas como parte de uniforme e identificación de cada uno.
- Premio: el nombre del profesor que colaboró con la idea irá en flyers y panfletos como el impulsador de lo que se realice.
- Ese día tendrán para tomar juego de frutilla

**Táctica**

**Ilustración 34: Camiseta campaña 4**

6.7 Cronograma

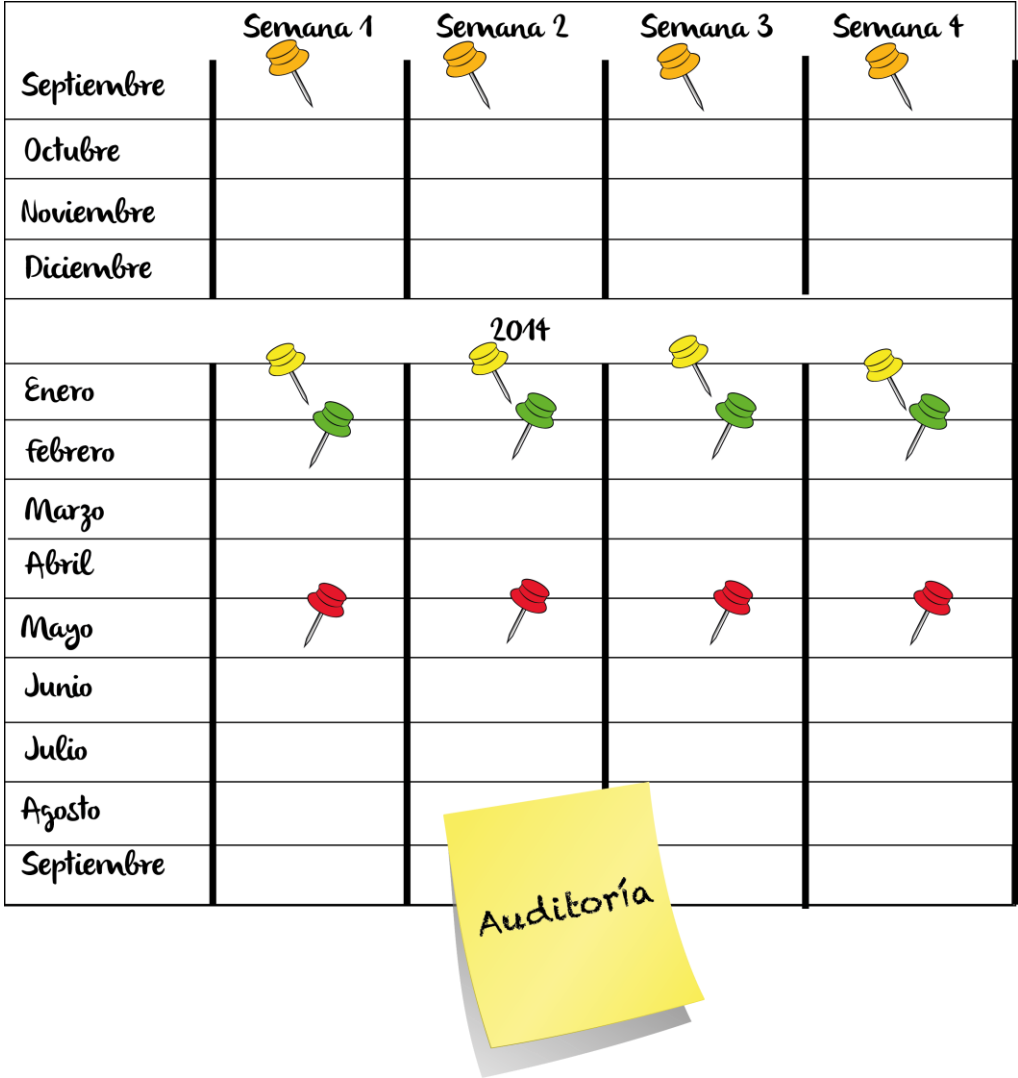


Ilustración 35: Cronograma

6.8 Presupuesto:

	Costo
Campaña 1	\$127,75

<b>Campaña 2</b>	<b>\$19,58</b>
<b>Campaña 3</b>	<b>\$204,54</b>
<b>Campaña 4</b>	<b>\$150</b>
<b>Total</b>	<b>\$401,87</b>

Ilustración 36: Presupuesto

## 6.9 Detalle de gastos

		Número	precio por unidad	Total
<b>Campaña 1</b>				
	Adhesivos (naranja)	x10	0,7	7
	Adhesivos M,V,V	x10	0,7	7
	Termo	x10	10	100
	Premio (Bigoté)	x2	4,99	10
	Jugo de mandarina		3,35	3,75
				127,75
<b>Campaña 2</b>				
	Adhesivos (verde limón)	x10	0,7	7
	Adhesivo calendario	x7	0,7	7
	Cartelera	x1	5	5
	Te verde con limón		0,58	0,58
				19,58
<b>Campaña 3</b>				
	Adhesivo (color rojo)	x10	0,7	7
	Afiches con de personalidad	x7	0,7	4,9
	Caricatura	x7	5	35
	Caricatura adhesivo	x7	0,7	4,9
	Jugo de frutilla		2,77	2,77
	Camiseta	x10	15	150
				204,54
<b>Campaña 4</b>				
	Camiseta	x10	15	150
				150

Ilustración 37: Presupuesto detallado

## 6.10 Recomendaciones

- La efectividad de esta campaña será evaluada por medio de otra Auditoría.

- Para comodidad de los clientes Arte'n3 debería ver alternativas en cuanto al parqueadero ya que este puede ser un detonante para incomodar y sobre todo para reducir clientes.
- Es importante poder ampliar su horizonte a clases dirigidas a jóvenes para atraer otro público objetivo que esta cerca como la USFQ.
- Arte'n3 debe ir tomando fuerza ya que su nombre tiene varios años en el mercado y este orgullo deben representar los integrantes.

## **7 Propuesta de campañas globales**

Como propuesta final se analizó a los públicos externos de la empresa y las estrategias y tácticas que beneficien a cada uno de estos.

Las campañas que verán a continuación están planificadas con el objetivo de generar buenas relaciones con los públicos externos. Es por esto que parte importante de las estrategias es mejorar y que los servicios de Arte'n3 se conozcan a profundidad por todo los públicos externos que se proponen a continuación. Gran parte de los públicos potenciales planteados demostrarán oportunidades para ampliar el negocio y el beneficio de la academia. Las estrategias que se plantearán a continuación tendrán como objetivo principal fortalecer y establecer las relaciones.

Es por esto que a continuación el realizar Responsabilidad Social Empresarial generará apertura a públicos y oportunidades futuras. Es importante que Arte'n3 se muestre ante los demás como una empresa consiente e incluyente.

## 7.1 Mapa de públicos

Público	Sub-público	Modo de relación
Clientes	<p>Actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de Familia</li> <li>• Jóvenes y niños de 7 a 18 años</li> <li>• Colegios</li> </ul> <p>(Potenciales):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cervantes</li> <li>• Menor</li> <li>• Sauce</li> <li>• William Shakespeare</li> </ul> <p>Potenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes de 20 a 25 años de la USFQ</li> <li>• Adultos de 30 a 60 años.</li> </ul>	Beneficiarios de los servicios que Arte'n3 brinda. Son integrantes de los eventos y sacan adelante los talentos para poder ser artistas y hacer de esto parte de un estilo de vida.
Empresas	<p>Potenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kraft</li> <li>• Nestlé</li> <li>• Proinco</li> <li>• Coca-Cola</li> </ul>	Son potenciales clientes de Arte'n3 que serán beneficiarios de los servicios y asesoría que la academia brinde con el objetivo de mejorar el

		rendimiento y la salud física de los colaboradores.
Comunidad	Potenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• FINESEC</li> <li>• Fundación Triangulo</li> <li>• Entra en mi mundo</li> </ul>	A pesar de que actualmente no tiene ningún modo de relación Arte'n3 se muestra completamente abierto a recibir personas con atenciones especiales y sobre todo a involucrar en sus eventos y sacarlos adelante.
Medios	Potenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Cosas</li> <li>• Radio Disney</li> <li>• Revista La Familia</li> <li>• Teleamazonas</li> <li>• Ecuavisa</li> </ul>	Es importante tener en contacto una relación con los medios para poder crear reportajes acerca de lo que la academia está realizando y promocionar eventos a través de los medios elegidos.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestuario</li> <li>• Escenario</li> <li>• Maquillaje</li> </ul>	Se contrata cuando la academia necesita de los servicios de estos proveedores en el caso de una contratación o evento.

		Parte de esto está en el montaje y desmontaje del evento.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Docente</li> <li>• Personal Administrativo</li> <li>• Contadora</li> </ul>	Son las personas encargadas del talento de Arte'n3. El espíritu y la motivación de seguir adelante con la Academia. Se encargan de los procesos Administrativos y de armar obras y enseñar a los clientes.
Entidades Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IESS</li> <li>• Ministerio de Relaciones Laborales.</li> </ul>	Afiliación a los colaboradores de Arte'n3 para regirse bajo la ley bajo los estrictos estándares que deben ser cumplidos.

Ilustración 38: Mapeo de Públicos

## 7.2 Objetivos de la Investigación

Los métodos empleados en las campañas que se proponen a continuación son establecidos por medio de un mapeo de públicos que son los actores importantes con un modo de implicación hacia la empresa. Estos públicos fueron determinados en conjunto con la

academia. Para esto se aprovechó la información para plantear una estrategia que guíe tanto al público como la empresa a un beneficio en común.

### **7.3 Tácticas:**

Por medio de una reunión con el cliente se logró llegar a un acuerdo en común para poder determinar el mapeo de públicos planteado al comienzo. Todas las estrategias se plantearán dirigidas hacia el conocimiento y beneficio de la academia. Las encargadas de realizar esta entrevista fueron Diana Camacho la administradora de la Academia y Sara Elena del Pozo, Gerente General para poder llegar a un acuerdo mutuo según las necesidades de la academia. Por medio de esa reunión se llegó al acuerdo de trabajar con los siguientes públicos:

- Niños y jóvenes de 5 a 18, trabajando con los colegios en particular.
- Jóvenes universitarios de 19 a 25 años
- Empresas, podrían ser de cualquier tipo que den algún beneficio económico a la academia en general.
- Comunidad, como parte de la responsabilidad social de la empresa se desea llegar a un acuerdo con Fundaciones que tengan el interés de hacer una obra inclusiva.
- Medios, por medio de estrategias de relaciones públicas fijar intereses con medios que concuerden con la academia y sobre todo que conozcan acerca de lo que realiza Arte'n3.

## **8 PROPUESTA DE CAMPAÑA EXTERNA**



## 8.1 Concepto:

Talento

## 8.2 1. Campaña para Colegios

### 8.2.1 Objetivo General

Comunicar acerca de los servicios que brinda Arte'n3 por medio de estrategias creativas que permitan a cada público recordar a la marca.

**Público:** niños y jóvenes de 7 a 18 años

#### Antecedentes:

- Para la academia es importante poder contar con jóvenes talentosos que puedan sacar adelante shows que puedan sacar el nombre de Arte'n3 adelante tanto en beneficio económico como de prestigio.

#### Posibles Colegios para trabajar:

- Colegio Cervantes
- Colegio Menor San Francisco
- Colegio Sauce
- Colegio William Shakespeare

#### Estrategia

- Realizar una alianza estratégica con los colegios con el objetivo de que los jóvenes puedan ir a realizar sus actividades extracurriculares a la Academia.

### 8.2.2 Objetivo específico:

- Informar acerca de las actividades que Arte'n3 ofrece para que el público objetivo pueda interactuar con la marca y sobre todo que esta le brinde facilidades e información necesaria. Además formas alianzas estratégicas con Colegios cercanos a la academia para convenir en clases extracurriculares.
- Comunicar los talentos de Arte'n3 por medio de reunir a personas con alguna capacidad artística.

### Expectativa:

- Con el objetivo de generar interés y expectativa una caja grande con un lazo aparecerá en el patio del colegio en forma de regalo. Habrá una frase que diga “Tu talento”.
- La caja permanecerá 1 día completo sin abrirse.

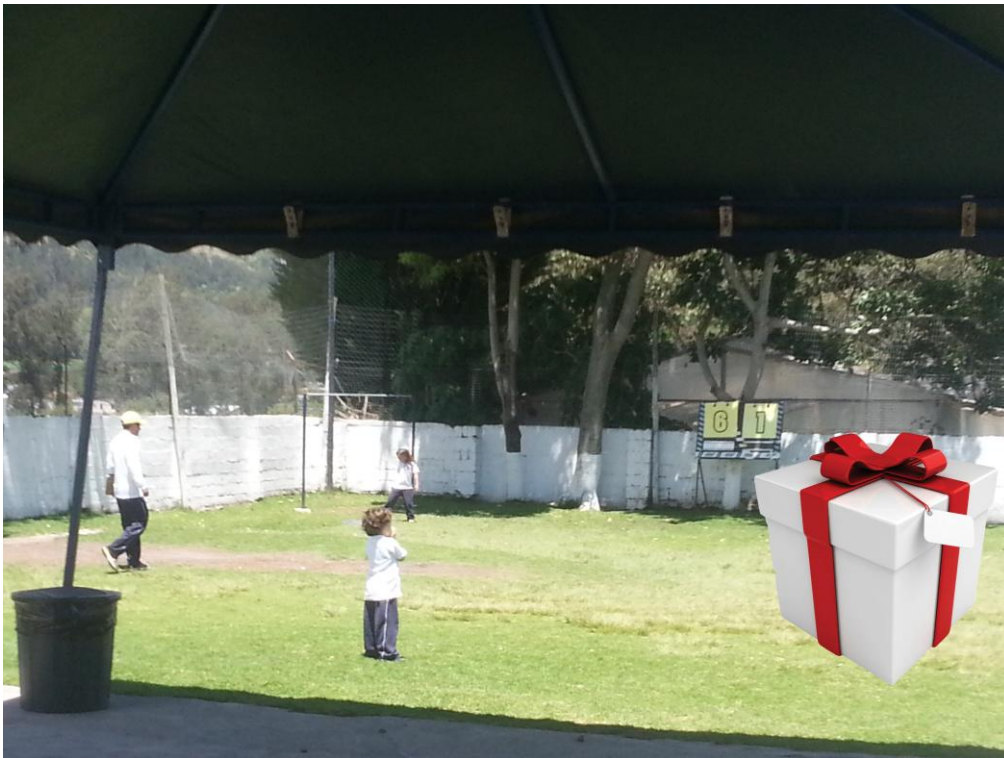


Ilustración 39: Expectativa Campaña Global 1

### Informativa:

- La caja estará ubicada por 2 semanas en el patio del Colegio. Los niños y jóvenes podrán entrar y ser filmados con expresando su mejor talento.
- En la parte interna de la caja habrá Códigos QR que dirijan a la página web de Arte'n3 donde podrán meter sus datos para un “Talent Show”.
- La caja será interactiva con el objetivo de poder lograr fotos que activen redes sociales



**Ilustración 40: Informativa Campaña Global 1**

**Recordación:**

- Los videos de “Talent Show” serán subidos a las redes sociales y página web y serán votados por el más talentoso.
- El video más votado será premiado con 1 mes de clases gratis en Arte'n3 con el objetivo que de pueda probar y sacar adelante su talento.

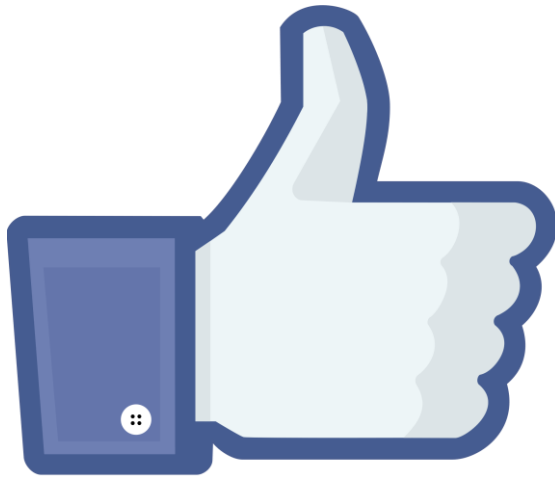


Ilustración 41: "Like" Campaña Global 1

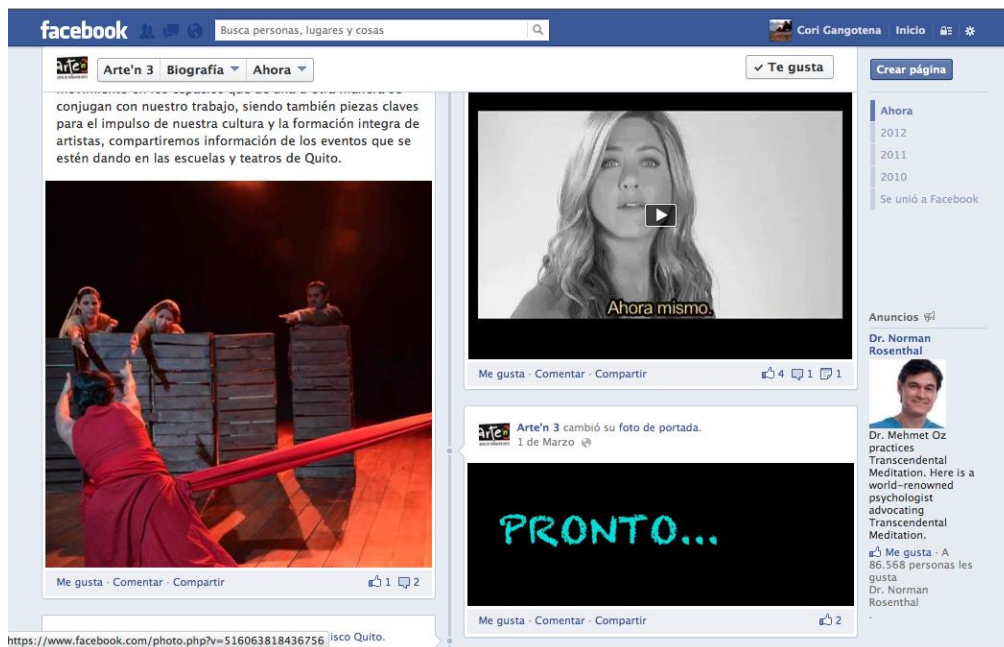


Ilustración 42: Facebook Campaña Global 1

## 8.3 2. Campaña para Empresas

### Antecedentes:

Arte'n3 es una academia que necesita ampliar sus clientes potenciales y sobre todo que los demás públicos conozcan su gama de servicios y beneficios físicos que la asesoría de la academia puede brindar. Es importante que la academia se fortalezca con otros públicos para que de esta manera su negocio se pueda agrandar.

**Estrategia:**

- Generar alianzas de beneficio mutuo con empresas grandes para que Arte'n3 pueda asesorar a los empleados acerca de la buena condición física para un buen rendimiento en el trabajo.

**8.3.1 Objetivo específico:**

- Informar acerca de los servicios y actividades que realiza Arte'n3.
- Comunicar los beneficios de una buena salud.

**Potenciales:**

- Nestlé
- Kraft
- Coca-Cola
- Kimberly Clark
- Proinco

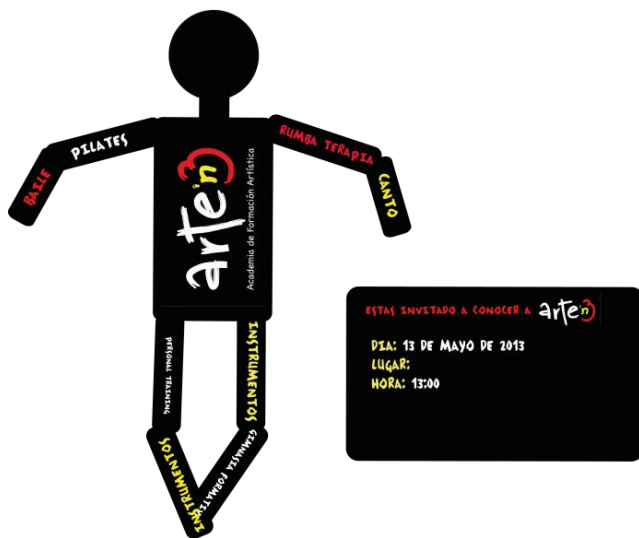
**Expectativa:**

- En las empresas es importante que los colaboradores puedan darse un tiempo de descanso para poder rendir de la mejor manera. Es por esto que es importante que con el asesoramiento de Arte'n3 ayudará a tener personas saludables y productivas.

**Cuña:** Comienza con una trompeta militar “Arriba, abajo, arriba, abajo....1,2,3...1,2,3....ahhhh!”. El objetivo de la cuña es mantener a la expectativa a los colaboradores de la empresa.

**Informativa:**

- Se dejará una memoria flash en el escritorio de cada uno de los colaboradores; al insertar en la computadora se abrirá la cuña con los servicios que Arte'n3 brinda a lo colaboradores.
- Junto con la memoria se dejará una invitación de humano en el que pueda hacer cualquier pose de yoga para el evento que prosigue.



**Ilustración 43: Invitación Campaña Global 2**

### **Recordación:**

- Se realizará un evento donde toda la empresa a la que Arte'n3 asesorará hará una mañana deportiva. Diana Camacho explicará los beneficios de tener una vida saludable y ser eficiente en el trabajo. Este proceso se realizará una vez al mes para poder instruir con nuevos ejercicios.
- Se entregará un CD con música de Arte'n3 para que los colaboradores se vayan familiarizando con la empresa.



Ilustración 44: CD Campaña Global 2



Ilustración 45: Evento Campaña Global 2

### 8.4 3. Campaña para Jóvenes

#### Potenciales:

Estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito

#### Antecedentes:

Es muy importante para Arte'n3 poder ampliar su target a jóvenes universitarios de 20 a 25 años. Es por esto que parte de la estrategia debe estar ligada a comunicar los servicios que Arte'n3 brinda y sobre todo poder ampliar su target para verse beneficiados económicamente. Los estudiantes de la Universidad San Francisco son un target importante debido a la cercanía que tienen con la academia y lo más importante es que los jóvenes que estudian algún instrumento pueden reforzar con profesionales y clases personales.

### **Estrategia:**

- Invitar a los estudiantes de la USFQ de Instituto de Música Contemporánea (IMC) a conocer la Academia y beneficiarse gracias a su cercanía e instalaciones.

#### **8.4.1 Objetivos Específicos:**

- Comunicar acerca de los servicios que Arte'n3 brinda y que los estudiantes se vean beneficiados.
- Involucrar en eventos y sacar talentos de la universidad para que puedan conformar el equipo de artistas de la academia.

### **Expectativa**

- Pasos de baile se pondrán en forma de adhesivos en los pisos de la USFQ con códigos QR.
- Se pondrá en lugares estratégicos que conduzcan al IMC una batería, guitarra, micrófono donde diga ¿y tú qué harías?





Ilustración 46: Expectativa Campaña Global 3

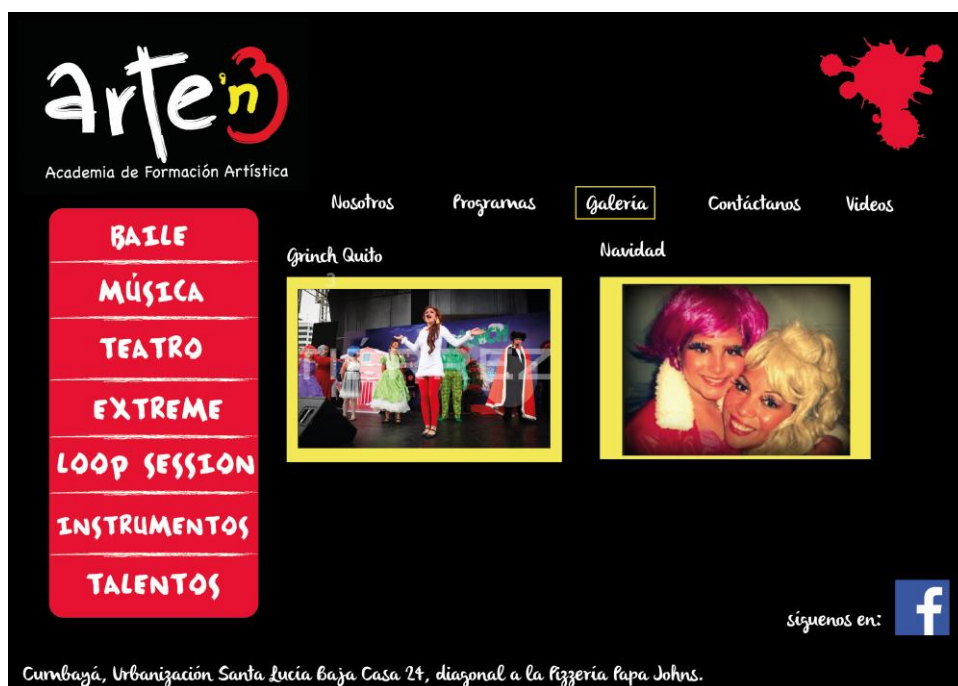


Ilustración 47: Página Web Campaña Global 3



**Ilustración 48: Expectativa Campaña Global 3.1**

### **Informativa**

- Al pasar el celular por el lector de los códigos QR se dirigirá a la página web oficial de Arte'n3 dónde habrá fotos y links para las distintas actividades que se están realizando al momento.
- Habrá una cámara que este grabando constantemente con el objetivo que las personas interesadas puedan tocar y mostrar su talento ante los demás.

### **Recordación**

- Los videos recaudados durante esta semana serán subidos a la página de Facebook de Arte'n3 donde los mejores serán votados y el mejor video podrá recibir durante un periodo de tiempo clases gratis en la academia.

- La persona ganadora podrá estar presente en los eventos importante de la academia y poner su nombre en flyers o publicidad de la empresa.

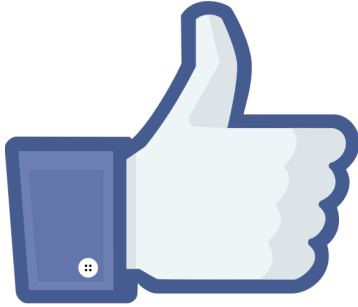


Ilustración 49: "Like" Campaña Global 3

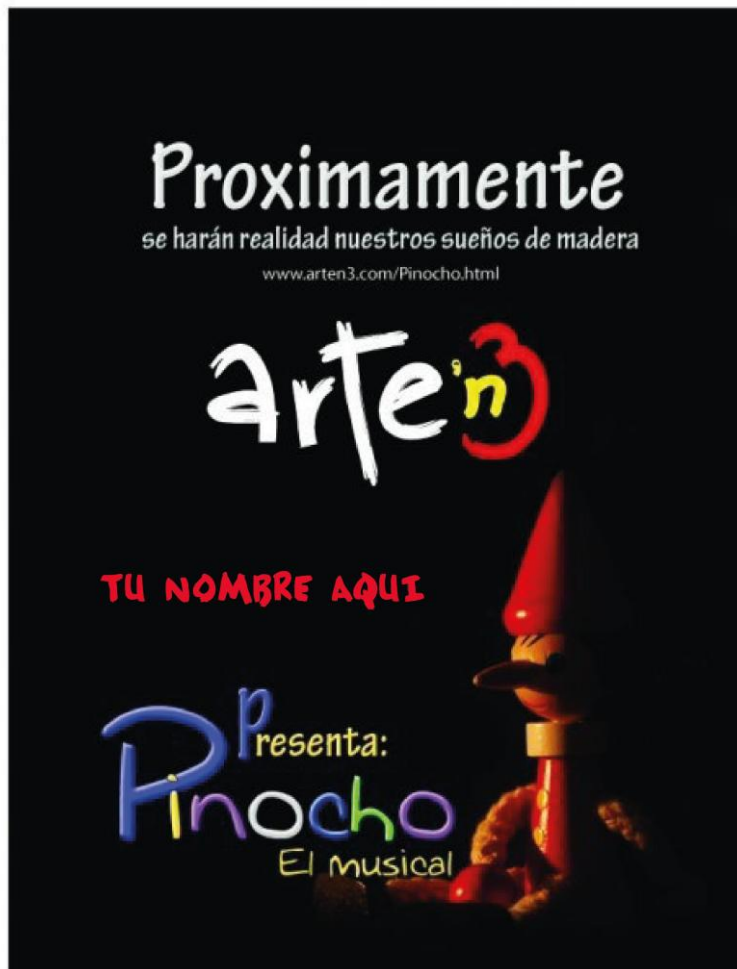


Ilustración 50: Flyer Campaña Global 3

## **8.5 4. Campaña para Medios de Comunicación**

### **Potenciales**

- Cosas
- Teleamazonas
- Radio Disney
- Revista la Familia

### **8.5.1 Objetivos**

- Informar a los medios acerca de la academia con el objetivo de realizar un acercamiento y apertura para cubrir los eventos.

### **Estrategia**

- Generar información e interés por parte de los medios hacia la academia. Se enviará información para que los medios tengan presente acerca de la información de lo que realiza Arte'n3.

### **Expectativa**

- Se enviará a los medios un colgador de celular flexible con el logo de Arte'n3.
- El colgador del celular tendrá adherido un CD.



**Ilustración 51: Expectativa Campaña Global 4**

#### **Informativa**

- Al momento en que la persona ponga el USB en la computadora podrá ver videos e información acerca de Arte'n3.
- Al entregar este USB el periodista tendrá como recuerdo y para su uso con la marca Arte'n3 siempre presente.
- Se les mandará una invitación corporativa con el objetivo que asistan a un evento realizado por Arte'n3.

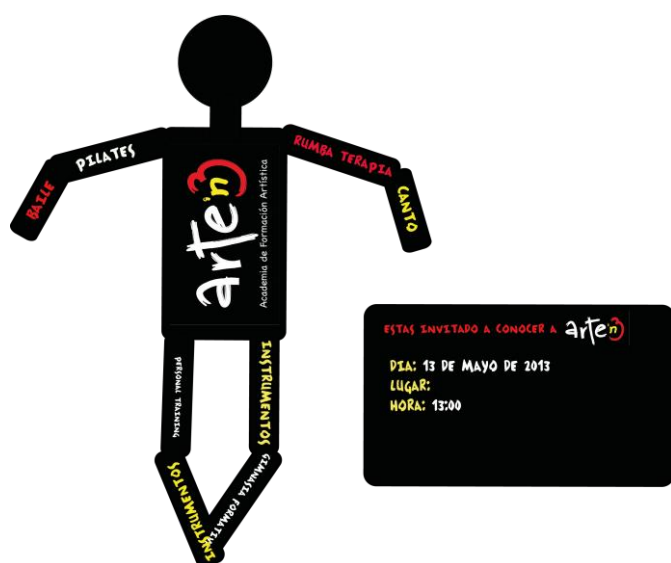


Ilustración 52: Invitación Campaña Global 4

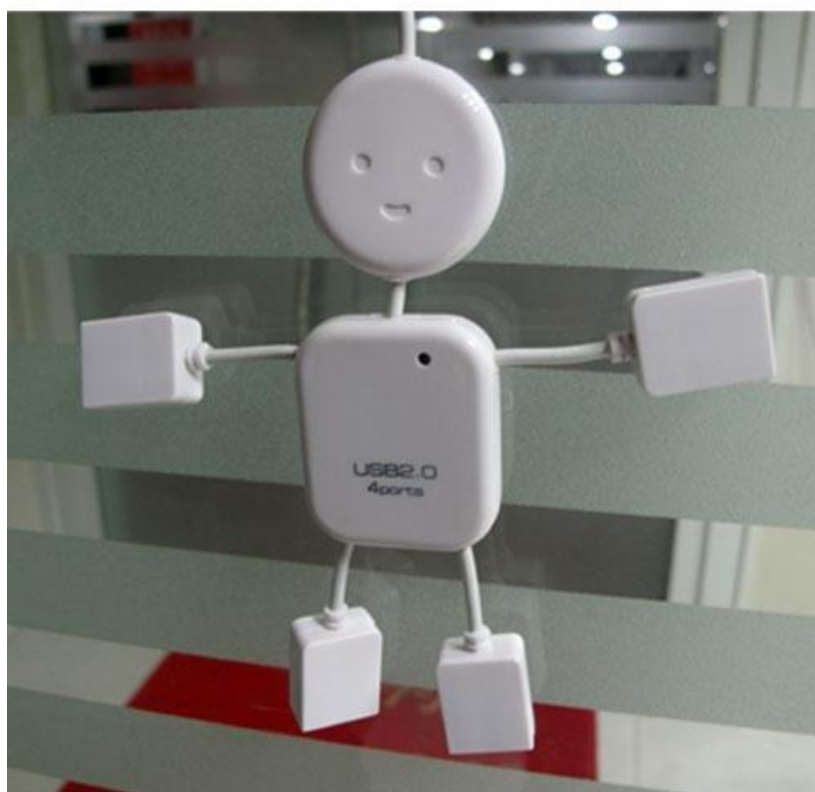


Ilustración 53: Regalo Campaña Global 4

### Recordación

- Se realizará un evento para que los medio elegidos puedan cubrir el evento y conocer acerca de las actividades de Arte'n3.



- Se entregará CD con información acerca de la academia y de eventos que se han realizado con el objetivo de realizar un publi-reportaje



# Talento que contagia

Talent

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

Gran equipo de trabajo!

pg. 13

#### Ilustración 54: Publiirreportaje Campaña Global 4



Ilustración 55: Implementación publlirreportaje Campaña Global 4

## 8.6 5. Campaña para la Comunidad

### Potenciales

- Finesec
- Fundación Triangulo
- Fundación Entra en mi mundo

#### 8.6.1 Objetivos

- Involucrar a la comunidad para con el objetivo de incluir y tolerar de manera que se refleje con una imagen fuerte hacia las diferencias de los demás.

### Estrategia

- Con el objetivo de involucrar y generar tolerancia es importante poder hacer un evento en común que pueda reflejar la capacidad de inclusión que Arte'n3 puede generar.



### Expectativa

- Se pondrá en lugares estratégicos de la academia un slogan que diga “Talento juntos” con el objetivo de generar expectativa entre los integrantes de la academia.



Ilustración 56: Expectativa Campaña Global 5

### Informativa

- Este cartel será interactivo y podrá levantarse para tener información acerca de las fundaciones.
- Al levantar la siguiente tapa se apadrinará a un integrante de Arte'n3 que tendrá la responsabilidad de involucrar a cada niño en la academia y en la actividad a realizarse.
- Las ultimas tapas saldrán la actividad que se realizará.



Ilustración 57: Informativa Campaña Global 5

### Recordación

- Se hará un evento en conjunto para alguna festividad que este próxima a venir.
- Los roles serán publicados en el cartel didáctico haciendo una alusión a la unión de la Fundación y la academia.



Ilustración 58: Informativa Campaña Global 5



Ilustración 59: Informativa Campaña Global 5

## 8.7 Resumen de estrategias y tácticas para cada campaña

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsable	Fuente de Verificación
<b>Campaña 1</b>				
Expectativa	Transmitir curiosidad al target con el objetivo que se vean	Caja sorpresa en el colegio	Sara Elena del Pozo	Número de personas interesadas en la caja

	interesados por acceder.			
Informativa	Motivar a ser parte de “Talent Show”	Caja interactiva	Sara Elena del Pozo	Número de personas que interactúan
Recordación	Por medio de esto se activarán redes sociales.	Videos cazatalentos	Sara Elena del Pozo	Número de videos realizados
<b>Campaña2</b>				
Expectativa	Empezar por una vida saludable para poder ser eficiente.	Alianza estratégica con empresas. Cuña que suena durante una hora del día en la empresa.	Diana Camacho	Número de alianzas que se puedan realizar con las empresas.
Informativa	Demostrar la importancia de la salud para ser eficiente en el trabajo	Memoria USB e invitación al evento.	Diana Camacho	Número de personas a las que se entrega el regalo corporativo.
Recordación	Motivar a los	Evento y CD.	Diana Camacho	Asistentes

	colaboradores a ser parte de el día de salud en la empresa.	Este CD contiene asesoramiento por parte de Diana Camacho.		interesados al evento.
<b>Campaña 3</b>				
Expectativa	Lograr interesar a personas con talento acerca de lo que realiza la academia.	Pasos de baile con código QR pegado en lugares estratégicos. Alianza con IMC.	Sara Elena del Pozo	Número de likes que se puedan obtener en ese tiempo en las redes sociales.
Informativa	Motivar a ser un talento.	Stage en partes estratégicas de la USFQ que estén cerca del IMC	Sara Elena del Pozo	Número de participantes que se acercan al stage.
Recordación	Informar acerca de los talentos.	Videos subidos a redes sociales con el que más guste.	Sara Elena del Pozo	Número de videos compartidos en redes sociales.
<b>Campaña 4</b>				

Expectativa	Demostrar las habilidades que la academia tiene.	Muñeco para el celular flexible con el logo de la academia.	Diana Camacho y Sara Elena del Pozo	Número de muñecos flexibles enviados.
Informativa	Informar acerca de las diferentes actividades que realiza Arte'n3.	Invitación a conocer acerca de la Academia y USB con información acerca de la academia.	Diana Camacho y Sara Elena del Pozo	Número de respuestas.
Recordación	Ser parte del talento de Arte'n3 con el objetivo de que la información se pueda difundir.	Evento con actividades de la academia con el objetivo de realizar un publrreportaje.	Diana Camacho y Sara Elena del Pozo	Número de medios asistentes y publrreportajes publicados.
<b>Campaña 5</b>				
Expectativa	Informar acerca de lo que la academia realizará.	Alianza estratégica con fundaciones afines. Cuadro	Diana Camacho y Sara Elena del Pozo	Alianza con la fundación que más convenga a la academia.

		interactivo.		
Informativa	Informar y motivar a participar en las nuevas alianzas que Arte'n3 realiza.	Talento juntos para realizar un evento de inclusión.	Diana Camacho y Sara Elena del Pozo	Número de inscritos para realizar obra en conjunto.
Recordación	Motivar a la inclusión y el respeto.	Evento de inclusión al que se puedan unir todo tipo de talentos para hacer una obra en común.	Diana Camacho y Sara Elena del Pozo	Número de interesados por la obra.

Tabla 1: Resumen de Estrategias y Tácticas Campaña Global

## 8.8 Cronograma

### 1. Campaña Colegios

Etapa	Duración
Expectativa	1 día
Informativa	2 semana
Recordación	2 semanas
<b>Total</b>	4 semanas

Tabla 2: Cronograma Campaña 1

### 2. Campaña Empresas



<b>Etapas</b>	<b>Duración</b>
Expectativa	1 semana
Informativa	2 semanas
Recordación	2 semanas
<b>Total</b>	<b>5 semanas</b>

Tabla 3: Cronograma Campaña 2

### 3. Campaña Jóvenes

<b>Etapas</b>	<b>Duración</b>
Expectativa	1 día
Informativa	2 semanas
Recordación	2 semanas
<b>Total</b>	<b>4 semanas</b>

Tabla 4: Cronograma Campaña 4

### 4. Campaña Medios

<b>Etapas</b>	<b>Duración</b>
Expectativa	1 semana
Informativa	2 semanas
Recordación	3 semanas
<b>Total</b>	<b>7 semanas</b>

Tabla 5: Cronograma Campaña 4

### 5. Campaña Comunidad

<b>Etapas</b>	<b>Duración</b>
Expectativa	1 semana
Informativa	1 semana
Recordación	3 semanas

<b>Total</b>	5 semanas
--------------	-----------

Tabla 6: Cronograma Campaña 5

## 8.9 Presupuesto

### Campaña 1

Objeto	Costo de unidad	Total
<b>Caja</b>	\$100,00	\$100,00
<b>Cámara</b>	\$30,00 (alquiler)	\$60,00
<b>Micrófono (premio)</b>	\$20,00	\$60,00
<b>total</b>		<b>\$220</b>

Tabla 7: Presupuesto Campaña 1

### Campaña 2

Objeto	Costo de unidad	Total
<b>CD</b>	\$1,00	\$30,00
<b>Cuña</b>	\$30,00	\$30,00
<b>USB</b>	\$5,00	\$150,00
<b>Invitación</b>	\$1,50	\$45,00
<b>total</b>		<b>\$285,00</b>

Tabla 8: Presupuesto Campaña 2

Los gastos en esta campaña serán compartidos con la empresa que se haga la alianza estratégica.

### Campaña 3

Objeto	Costo de unidad	Total
<b>Adhesivo pasos</b>	\$1,00	\$10,00
<b>Stage</b>	\$30,00	\$100,00
<b>total</b>		<b>\$110,00</b>

Tabla 9: Presupuesto Campaña 3

**Campaña 4**

<b>Objeto</b>	<b>Costo de unidad</b>	<b>Total</b>
<b>Flexible</b>	\$10,00	\$100,00
<b>Invitación</b>	\$1,50	\$45,00
<b>USB</b>	\$5,00	\$50,00
<b>total</b>		<b>\$195,00</b>

Tabla 10: Presupuesto Campaña 4

**Campaña 5**

<b>Objeto</b>	<b>Costo de unidad</b>	<b>Total</b>
<b>Cuadro</b>	\$2,75	\$5,50
<b>Evento</b>	\$300	\$300
<b>Total</b>		<b>\$350,00</b>

Tabla 11: Presupuesto Campaña 5

**Total**

<b>Campañas</b>	<b>Precio</b>
<b>Campaña 1</b>	\$220,00
<b>Campaña 2</b>	\$285,00
<b>Campaña 3</b>	\$110,00
<b>Campaña 4</b>	\$195,00
<b>Campaña 5</b>	\$350,00
<b>Total</b>	<b>\$1160,00</b>

Tabla 12: Presupuesto Total

## 9 BIBLIOGRAFÍA

Arizcuren , A. (2008). *Guía para buenas prácticas de comunicación interna*. Navarra: FEAPS.

[http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)

Brandolini, A. (2009). *“comunicación interna”*. 2009: La Crujía.

(2013). *Comunicación interna*. Asturias: Ajeasturias.

[http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta Comunicación interna.pdf](http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicaci3n%20interna.pdf)

Caicedo, G. (2009). *La esencia de una auditoría de comunicación*. Comunikándonos.

<http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/194-la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion.html>.

Capriotti, P. (2013). *interna: Una aproximación conceptual y metodológica*.

[http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

García , J. (1999). *“la auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”*. España, Universidad de Málaga: Revista Latina de Comunicación Social.

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>.

López, M. (2008). *La auditoría de comunicación. ¿qué tengo que decir para que me escuches?*. PMFARMA. <http://www.pmfarma.es/articulos/695-la-auditoria-de-comunicacion.-que-tengo-que-decir-para-que-me-escuches.html>.

Ritter, M. (2012). *El valor del capital reputacional. por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*.

Robert, K. (2011). *“the future beyond brands, lovemarks*.

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:y5x7FTLycicJ:www.saatchikevin.com/download/pdf/lovemarks\\_book\\_0000.pdf&hl=en&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjskikuO0DLhxqXqNRtL2YSN-o\\_\\_y7Q\\_yd\\_KDmrPcGQ95-djrOF\\_cz40mr3qPnyWejdV-](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:y5x7FTLycicJ:www.saatchikevin.com/download/pdf/lovemarks_book_0000.pdf&hl=en&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjskikuO0DLhxqXqNRtL2YSN-o__y7Q_yd_KDmrPcGQ95-djrOF_cz40mr3qPnyWejdV-)

8ZR\_fX3OKIPOXpiylpD9k4PFA6gmos6MoHwNozarQ4iRYuSL6NZgGXjSHgF2cN\_6LC&sig=AHIEtbRvtB3Wf51YSxZYlB-ejh8R7TXIGA.

Ritter, M. (2005). *El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y adquisiciones*.

[http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/El\\_rol\\_de\\_la\\_comunicacin\\_en\\_el\\_proceso\\_de\\_fusiones\\_y\\_adqu.pdf](http://ritterandpartners.median-webstudio.de/es/documentos/El_rol_de_la_comunicacin_en_el_proceso_de_fusiones_y_adqu.pdf)

Sandoval, T. (2010). *Comunicación organizacional*. (Vol. Capítulo 2).

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf).

(2010). *Comunicación organizacional*. UPS.

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/538/5/Capitulo3.pdf>

Wolton, D. (2005). *Salvemos a la comunicación. aldea global y cultura. una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*. Barcelon: Gedisa.

[http://cursoshistorico.iteso.mx/moodle/pluginfile.php/525434/mod\\_resource/content/0/Salvemos\\_la\\_comunicacio\\_n\\_-\\_Introduccio\\_n.pdf](http://cursoshistorico.iteso.mx/moodle/pluginfile.php/525434/mod_resource/content/0/Salvemos_la_comunicacio_n_-_Introduccio_n.pdf).

Zapata, L. (2010). *Cultura corporativa y comunicación interna*. Revista de Imagen y

Comunicación. [http://www.reddircom.org/textos/cultura\\_comint.pdf](http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf)